

**Санкт-Петербургский государственный университет**

Кащина Жанна Евгеньевна

Управление затратами компании в системе сбалансированных показателей

Диссертация на соискание степени магистра

Направление «Финансы и кредит»

Магистерская программа «Финансовый менеджмент»

---

подпись диссертанта

Научный руководитель: к.э.н., доцент Покровская Н.В.

---

подпись научного руководителя

Дата: \_\_\_\_\_

**Санкт-Петербург**

**2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ.....	7
1.1. Ограниченность использования исключительно финансовых показателей в управлении затратами.....	7
1.2. Цели современных систем управления затратами.....	14
1.3. Система сбалансированных показателей.....	21
ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	33
2.1. Современные подходы к управлению затратами.....	33
2.2. Многосторонняя концепция управления расходами предприятия в рамках Value-Based Management.....	36
2.3. Концепция стратегического управления затратами .....	43
ГЛАВА 3 МОДЕЛЬ РАСЧЕТА КОЭФФИЦИЕНТА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ «ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ» ...	47
3.1. Построение модели оценки затратообразующих факторов.....	47
3.2. Использование модели для расчета коэффициента эффективности деятельности и соответствия стратегии ССП.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире для большинства компаний остается актуальным вопрос о выборе оптимальной модели управления затратами, на базе которой возможно провести внедрение такого контроля, который позволит увеличить эффективность инвестиций и работы фирмы в целом.

Если правильный выбор модели учета затрат в настоящий момент можно отнести к одному из важнейших решений, которое должен принять руководитель компании, то важность этого решения возрастает по мере увеличения ее размеров. Сложно не согласиться с утверждением, что чем крупнее компания, тем больше ее преимущества становятся скорее внутренними, чем внешними. А значит, преимущество — у лидера по издержкам. Та компания, которая наиболее эффективно управляет своими издержками, имеет больше шансов выиграть в конкурентной борьбе.

### **Актуальность темы.**

В настоящее время в научных исследованиях и практической деятельности широкое распространение получило использование систем сбалансированных показателей. Однако главным образом она применяется для стратегического управления и не акцентирует внимание на расходах. Такой подход можно считать не совсем оправданным.

Любое предприятие, ориентированное на достижение стратегической цели, должно осуществлять каскадирование целей через показатели на уровни оперативного управления. Именно на нижних уровнях возникает необходимость в использовании показателей, связанных с затратами. Только взаимосвязь оперативного и стратегического уровней управления через систему показателей позволяют организовать эффективное финансовое управление компанией.

На данный момент в литературе недостаточно подробно представлена единая система управления расходами в рамках системы сбалансированных показателей для непроизводственных предприятий, в частности строительной отрасли.

### **Цель и задачи исследования.**

Целью исследования является совершенствование методических подходов к управлению расходами компании в рамках системы сбалансированных показателей и разработка инструментария для их эффективного практического применения. В соответствии с этой целью в диссертационном исследовании необходимо последовательно решить следующие задачи:

- 1.Обосновать значимость управления расходами предприятия в условиях экономической нестабильности;
- 2.Обосновать ограниченность использования исключительно финансовых показателей в управлении затратами;
- 3.Выявить и систематизировать факторы, влияющие на уровень затрат;
- 4.Определить влияние нормативного регулирования на особенности учета и анализа затрат;
- 5.Рассмотреть современные методические подходы к управлению затратами;
- 6.Определить роль управления расходами в стратегии предприятия;
- 7.Разработать систему сбалансированных показателей, сфокусированную на управлении затратами.
- 8.Оценить качество управления расходами в рамках системы сбалансированных показателей для непроизводственной компании и предложить рекомендации по его оптимизации.

Объектом исследования является совокупность финансовых отношений, складывающихся в процессе управления затратами компании.

Предметом исследования является процесс формирования методического инструментария для эффективного управления затратами компании в рамках системы сбалансированных показателей.

Теоретическую основу исследования составили работы зарубежных и отечественных авторов в области теории финансов, финансового менеджмента, корпоративных финансов, системы сбалансированных показателей, моделирования, таких как: Апчерч А., Валдайцев С. В., Друри К., Каплан Р.,

Нортон Д., Каверина О.Д., Ковалев В. В., Палий В. Ф., Портер М., Соколов Я.В., Хорнгрен Ч., Шанк Дж. и др.

Методологической основой диссертационного исследования послужили общенаучные подходы (диалектический, системный и комплексный) и методы познания (методы структурного, функционального и сравнительного анализа экономической информации и практического опыта, классификация и группировка, экономико-статистические методы анализа, принципы формальной логики).

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, материалы научных и научно-практических конференций и семинаров, внутренние положения, регламенты и отчетные данные предприятий строительной отрасли.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечена использованием современных теоретико-методологических положений по исследуемой теме, применением общенаучных методов познания, анализом статистических и эмпирических данных и выявленных закономерностей, изучением научных трудов и публикаций российских и зарубежных авторов.

Научная новизна результатов исследования состоит в том, что в работе предложена модифицированная модель расчета оценки затратнообразующих факторов и коэффициента эффективности с учетом внедрения стратегии «лидерство в издержках» в рамках системы сбалансированных показателей.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке концептуальных положений по управлению затратами компании с позиции стратегии и путей их реализации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что применение основных положений и научных выводов работы в управленческой и производственной деятельности позволяет создать систему сбалансированных показателей, позволяющую решать задачи эффективного управления затратами.

### **Апробация результатов исследования.**

Методические и практические результаты исследования нашли применение в работе конкретного предприятия, а также были представлены автором во время доклада на Международном экономическом симпозиуме- 2017 в рамках Международной конференции молодых ученых-экономистов «Развитие современной экономики России» (Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия).

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ**

## **1.1. ОГРАНИЧЕННОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ЗАТРАТАМИ**

Сегодня предприятия различных отраслей вынуждены подстраивать ведение бизнеса под постоянно меняющуюся внешнюю среду путем оперативного принятия соответствующих управленческих решений, направленных на повышение конкурентного преимущества фирмы, в частности уделяя особое внимание, нефинансовым показателям, таким как:

- эффективность затрат и снижение издержек (управление операционными затратам по принципу «экономное производство- экономная компания»),
- управление качеством (внедрение внутрифирменных систем управления качеством),
- временные показатели жизненного цикла продукта (например, производство и поставки в соответствии с концепцией «точно в срок»),
- инновации,
- бенчмаркинг,
- анализ цепочки ценностей,
- «клиентоориентированность», социальная ответственность фирмы и корпоративная этика.

Одним из преимуществ использования нефинансовых показателей является их тесная взаимосвязь с долгосрочной стратегией компании. Финансовые показатели при этом дают ретроспективную оценку за краткосрочный период. Они не оценивают лояльность клиентов или условия конкуренции, они не соотносятся с нефинансовыми целями, которые могут быть важны для прибыльности, конкурентоспособности и других долгосрочных стратегических целей. Например, разработка новых продуктов или улучшение

качества продукции могут быть важными стратегическими целями, но они могут привести к снижению показателей прибыли в краткосрочной перспективе.

Финансовые обобщенные показатели позволяют лишь ограниченно судить об эффективности и производительности фактически выполняемых операций. Рассмотрим следующую ситуацию. Отдел закупок регулярно добивается сметных показателей по всем статьям расходов. На основании отчета, включающего только финансовые показатели можно сделать вывод, что руководители подразделения хорошо справляются со своими должностными обязанностями. На самом деле, данное подразделение выбирает дешевых поставщиков, которые продают материалы низкого качества и часто срывают сроки поставки. Это приводит к большим издержкам и ставит под сомнение способность компании выполнять свои обязательства перед покупателями в срок и с должным качеством. В данном случае очевидна необходимость включения нефинансовых показателей при оценке работы подразделения.

Изменения, происходящие в современной конкурентной среде, приводят к увеличению внимания компаний к нефинансовым показателям таким как сроки, качество, гибкость, надежность. В современных конкурентных условиях эти и подобные факторы рассматриваются все более критично. Компании соперничают не только по цене, но и по многим другим параметрам (доля рынка, процент брака). Кроме того, при акценте главным образом на снижении издержек, возникает опасность манипулирования данными отчетности, в том числе менеджерами компании, и как следствие игнорирование других часто более важных стратегических задач. Также сокращение издержек практически всегда ведет к краткосрочному эффекту улучшения некоторых финансовых показателей, при этом ухудшаются такие нефинансовые показатели как мотивация персонала и снижение качества продукции, оказывающие в перспективе значительное негативное влияние на результаты деятельности фирмы и ее место на рынке в целом. Финансовые показатели позволяют лишь обобщенно судить об эффективности и производительности подразделений.



Исторически сложилось так, что критериями оценки деятельности предприятия были в большей степени количественные финансовые показатели, такие как затраты и прибыль, нежели количественные нефинансовые и качественные показатели. Примеры количественных нефинансовых показателей включают выход продукции, продолжительность цикла, соблюдение графика производства, количество дефектов, рыночную долю, удержание клиентов и расширение клиентской базы. Такие переменные, как имидж продукта или услуги, уровень внимательности персонала, репутация компании или гибкость производственного процесса служат примерами качественных переменных. Хотя они могут быть более субъективными, чем количественные переменные, многие качественные переменные теперь можно будет оценить с использованием психометрических методов, разработанных в поведенческих науках. К примеру, удовлетворенность клиентов служит качественным показателем, который теперь может быть измерен с помощью психологической шкалы. Безусловно, такие показатели, как удовлетворенность клиентов и мораль работников являются ключевыми как для краткосрочного, так и для долгосрочного успеха организации. В таблице 1.1. предложена классификация нефинансовых факторов.

*Таблица 1.1.*

**Классификация нефинансовых показателей\***

<b>Количественные нефинансовые показатели</b>			<b>Качественные нефинансовые показатели</b>
<b>Показатели, ориентированные на деятельность организации</b>	<b>Показатели, ориентированные на сотрудников</b>	<b>Показатели, ориентированные на клиента</b>	
выход продукции, продолжительность производственного цикла,	соблюдение графика производства, производительность труда, процент брака,	доля рынка, время ответа на запрос, сроки доставки,	репутация компании, имидж продукта или услуги,

степень износа материально-технической базы, доля и рентабельность нового продукта	уровень квалификации сотрудников предприятия	время ответа на рекламации, доля рентабельных клиентов	гибкость производственного процесса, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность сотрудников
--	--	--	--

\*Составлено автором.

Очевидно, что нефинансовые факторы могут оказывать существенное влияние на расходы компании вне зависимости от изменений объемов производства. В таблице 1.2. приведены примеры некоторых факторов (внутренних, внешних, финансовых и нефинансовых), изменение которых может значительно повлиять на уровень расходов компании.

*Таблица 1.2.*

**Характеристика факторов, потенциально влияющих на уровень расходов компании\***

Тип фактора	Внешний	Внутренний	Финансовый	Нефинансовый
Объём, состав, структура продаж		x	x	
Коэффициент износа активной части основных средств		x	x	
Уровень финансового левериджа		x	x	
Конъюнктура рынка	x			x
Состав и эффективность использования материально-технической базы		x		x

Уровень зависимости от поставщиков сырья и материалов (изменение тарифов и ставок сторонних организаций)	x			x
Уровень инфляции	x		x	
Изменение рыночных цен на продукт/услугу	x		x	
Изменение процентных ставок по кредитам	x		x	
Изменение нормативно-законодательной базы	x		x	
Число брака в производстве		x		x
Сроки поставки		x		x
Уровень дисциплины труда работников		x		x
Наличие ограничивающих факторов («узких мест»)		x		x

\*Составлено автором.

Хотя все большее число компаний в оценке своей деятельности используют нефинансовые показатели такие, как лояльность клиентов и удовлетворенность сотрудников, лишь немногие из них осознали потенциальные выгоды этих относительно новых систем измерения. Часто это происходит из-за неспособности правильно анализировать и измерять полученные данные. В таблице 1.3. приведен ряд ошибок, которые допускают компании при оценке нефинансовых показателей, а также предложен ряд мер, которые могут помочь компаниям избежать ошибок и получить потенциальные выгоды от использования оптимального сочетания финансовых и нефинансовых показателей. Рекомендации основываются на исследовании, проведенном в 2003 году К. Итнер и Д. Ларкер на примере более шестидесяти сервисных и производственных международных компаний и опросе 297 руководителей<sup>1</sup>.

Исследование показало, что большинство компаний, видимо, принимают шаблонные варианты измерения нефинансовых показателей, такие как Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана, при этом редко

---

<sup>1</sup> Ittner C. D., Larcker D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement // Harvard Business Review. 2003. №11. P. 88-95.

устанавливают причинно-следственные связи между показателями и желаемыми результатами. Это позволяет менеджерам манипулировать показателями. Очевидно, что нефинансовые показатели столь же, если не больше, подвержены манипуляциям чем финансовые, и последствия данных манипуляций, возможно, даже более разрушительные.

Таблица 1.3.

**Ошибки и меры по их предотвращению при использовании в оценке деятельности компании нефинансовых показателей\***

<b>Ошибки, которые допускают международные компании при внедрении нефинансовых показателей в отчетность</b>	<b>Меры по предотвращению ошибок</b>
<p><i>Отсутствие связи показателей со стратегией.</i></p> <p>Использование готовых подходов, такие как сбалансированная система показателей, которая сама по себе не указывает, какое направление деятельности вносит наибольший вклад в финансовые результаты компании.</p> <p>Отсутствие причинно-следственных связей приводит к измерению слишком многих показателей, которые не имеют большого влияния на то, что действительно важно. Исследования К. Итнера и Д. Ларкера показали, что только 23% компаний в исследовании</p>	<p><i>Необходимость разработки причинно-следственной модели.</i></p> <p>Разработка теоретической модели на основе гипотез в стратегическом плане. Стратегический план должен быть похожим на дорожную карту, а не миссию или видение.</p> <p><i>Преобразование данных в информацию.</i></p> <p>Использование статистических методов анализа данных (например, регрессионный и корреляционный) и других методов (например, фокус-группы, один-на-один интервью) для проверки причинно-следственной связи.</p>

построили модель на основе причинно-следственных связей.	Внимательная инвентаризация баз данных компании, чтобы избежать сбора данных, которые уже анализируются в других отчетах, и исключить данные, которые сложно получить.
<p><i>Не установлены правильные целевые показатели.</i></p> <p>Принято считать, что значительное улучшение нефинансовых показателей всегда воплощается в значительном росте финансовых показателей. Исследование К. Итнера и Д. Ларкера показало, что часто бывает наоборот.<sup>2</sup></p>	<p><i>Важность установки целевых показателей и их совершенствования.</i></p> <p>Ключевые показатели эффективности могут меняться по мере изменения конкурентной среды, и даже в стабильной среде непрерывный анализ необходим для уточнения показателей эффективности и понимание, что стимулирует экономические показатели.<sup>3</sup></p>
<p><i>Ошибки в измерениях</i></p> <p>Исследование К. Итнера и Д. Ларкера также показало, что 70% компаний используют показатели которые не имеют статистической достоверности. Упрощенная оценка по 1-5 балльной шкале удовлетворенности</p>	<p><i>Основа на выводах анализа</i></p> <p>Использовать результаты анализа данных для принятия решений.</p> <p><i>Оценка результатов.</i></p> <p>Необходимость проверки работы модели, чтобы определить,</p>

<sup>2</sup> Например, одна компания поставила перед собой цель 100% удовлетворенности клиентов, но обнаружила, что клиенты, которые были удовлетворены на 100% не тратят больше, чем те, кто были на 80% удовлетворены.

<sup>3</sup> Авторы исследования К. Итнер и Д. Ларкер считают, что «на драйверы эффективности влияют драйверы этих драйверов. Так как бизнес никогда не знает, достаточно он глубоко ушел в попытке раскрыть эти драйверы, поэтому поиск никогда не должны прекращаться».

показала, что не ей хватает валидности и надежности. Еще одна проблема заключается в том, что многие компании не пытаются измерить "трудноизмеримые" качественные характеристики. Это спасает их от ошибочных результатов, но мешает им увидеть истинную картину.	приносят ли действия, основанные на модели желаемые результаты. Если нет, внести соответствующие изменения в причинно-следственную модель.
---	--

\*Составлено автором.

Сложно не согласиться с тем, что системы оценки эффективности компании, основанные только на финансовых показателях, на данный момент не актуальны. Однако, чтобы нефинансовые показатели могли быть полезны руководству компании, эти системы должны быть основаны на современных количественных и качественных методах оценки и анализа, а не на универсальных механизмах оценки результатов работы компании и догадках руководителей.

## **1.2. ЦЕЛИ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

До 80-х годов прошлого столетия минимизация затрат и увеличение их эффективности не являлись приоритетом для многих отечественных и зарубежных крупных сервисных компаний. Будучи монополиями с государственным участием и существуя в зарегулированной и защищенной от конкуренции среде многие компании увеличение издержек компенсировали за счет потребителя путем увеличения цены на предоставляемые услуги. Глобализация и приватизация привели к снятию ограничений на конкуренцию в следствие чего, компании были вынуждены сосредоточиться на регулировании затрат с целью увеличения рентабельности и сохранения доли рынка. Следует отметить, что многие, как российские так и зарубежные, компании лишь недавно обратили внимание на современные учетные системы.

Учет затрат можно разделить на две составляющие – финансовую и управленческую. В данной работе большее внимание будет уделено второму аспекту, целью которого является предоставление такой информации, на основе которой руководители компании смогут принять решения, результатом которого будет повышение производительности и эффективности компании.

Термин «затраты» имеет множество значений и применений, и поэтому обычно используется с уточняющим прилагательным. Такие термины как «расходы» (например, накладные) и «издержки» (например, невозвратные), по мнению многих авторов, возникли в результате отделения от термина «затраты». Вслед за многими авторами<sup>4</sup> в данной работе все вышеперечисленные термины используются как синонимы.

Различные современные учетные системы затрат являются важнейшим инструментом для принятия управленческих решений. Вариативное агрегирование данных о затратах зависит от деятельности фирмы и задач, которые стоят перед руководителями. Существующая на предприятии учетная система должна полностью удовлетворять потребности руководителей в информации о любой стадии бизнес-процесса на этапе планирования, контроля и измерения показателей результатов деятельности организации.

В научной среде в настоящее время нет единого мнения на предмет того, какой должна быть оптимальная системы учета затрат.

В работах К. Друри и Ч. Хорнгрена<sup>5</sup> анализируются различные системы учета затрат (традиционные и функциональные). Р. Каплан и Р. Купер<sup>6</sup> в своих статьях рассматривают основные концептуальные идеи функциональной системы управления затратами (ABC – costing и функционально-стоимостной анализ), положенной в последствии в основу

---

<sup>4</sup> Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: зарубежный учебник – 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити - Дана, 2012. С. 23.

<sup>5</sup> Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 1008 с.

<sup>6</sup> Cooper R., Kaplan R. S. Design of Cost Management Systems. 2nd ed. Prentice Hall: Upper Saddle River. 1999. 202 p.

системы сбалансированных показателей. П. Хорват<sup>7</sup> описывает сочетание традиционного и функционального метода учета затрат Г. Кокинс в статье «Top 7 Trends in Enterprise Performance Management» от 10.07.2015 г.<sup>8</sup>, а также обозначил необходимость использования различных методов учета затрат при принятии управленческого решения.

Системы управления затратами в последние годы претерпели значительные изменения, от традиционного ретроспективного бухгалтерского учета до современных систем управления предприятием (EPM - Enterprise Performance Management) и продолжают совершенствоваться. Управленческий учет, который сводится к учету затрат только для целей финансовой отчетности, дает информацию о затратах зачастую либо искаженную (в силу выбранной модели учета), либо недостаточную для оперативного принятия управленческих решений руководителями компаний.

В современном мире стратегические цели компании не ограничиваются только увеличением доли рынка и ростом продаж. Ключевой целью становится увеличение доли прибыльных продаж или, так называемых, рентабельных клиентов. Это требует отслеживания затрат на продукт ниже линии валовой прибыли.

По результатам обобщения источников, можно сделать вывод, что современная система управления затратами должна генерировать информацию и выполнять следующие функции:

- Распределять затраты между реализованной продукцией (или услугами) и товарно-материальными запасами для составления внутренней и внешней отчетности,
- Предоставлять соответствующую информацию для принятия обоснованных управленческих решений,

---

<sup>7</sup> Хорват П., Гляйх Р. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности: пер. с англ. В. Толкач, С. Данишевич, М.: Альпина Паблишер, 2009. 269 с.

<sup>8</sup> Cockins G. Top 7 Trends in Enterprise Performance Management // IndustryWeek. 2015. July 10 . URL: <http://www.industryweek.com/finance/top-7-trends-enterprise-performance-management> (Дата обращения: 08.01.2017)



- Предоставлять информацию для контроля, планирования и измерения показателей функционирования предприятия.

Правила ведения финансового учета требуют, чтобы при вычислении прибыли доходы сопоставлялись с понесенными затратами, соответственно затраты должны прослеживаться для каждой отдельной работы или продукта.

Главное требование к системе управления затратами – предоставление соответствующей финансовой информации менеджерам для принятия более обоснованных управленческих решений. Это связано с подготовкой как стандартных, так и нестандартных отчетов. Стандартная информация необходима для определения рентабельности по различным сегментам бизнеса, чтобы отслеживать что организация занимается только прибыльными видами бизнеса. Эта же информация необходима для распределении ресурсов и принятия решений об открытии новых видов деятельности и ухода от нерентабельных направлений бизнеса. Информация о расходах также учитывается при установлении цены продаж.

Если система учета затрат является не достоверной и не обеспечивает достаточную точность получаемых оценок, то появляется опасность отказаться о прибыльного бизнеса или, наоборот, продолжить нерентабельное производство.

Недооценка величины издержек ведет к установлению некорректной цены и как следствие занятию не выгодным видом деятельности, а завышение издержек – к потере доли рынка и отказу от прибыльных видов бизнеса.

Информация, предоставляемая системами учета затрат, используется для планирования и контроля, который подразумевает обратную связь между аналитиками и руководителями. Данная связь, в виде соответствующих отчетов, позволяет руководителям определить осуществляется ли деятельность в соответствии с планом и где необходимы корректирующие действия.

Здесь необходимо учесть терминологические различия между «учетом затрат» и «управленческим учетом затрат». Оба термина многими авторами применяются как синонимы. Учет затрат связан с учетом издержек при оценке

себестоимости и измерении прибыли для внутренних целей. Управленческий же учет затрат используется в процессе планирования, контроля и оценки результатов деятельности фирмы.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что у системы учета затрат существует несколько целей, однако, в данной работе большее внимание уделяется методам агрегирования данных о затратах. Например, организация может использовать одновременно различные учетные системы или единую базовую систему. В большинстве случаев компании выбирают базовую систему и используют ее для соотнесения понесенных расходов и получаемых доходов.

Развитию систем учета затрат послужило несколько причин:

-во-первых, организации необходимо ежедневно получать информацию в агрегированном виде по различным видам деятельности,

-во-вторых, отслеживание собственниками фирмы финансовых результатов, таких как рентабельность и величина добавочного капитала требует постоянного мониторинга показателей каждого видов деятельности,

-в-третьих, принятие альтернативных решений также основано на финансовых результатах деятельности, оценка которых происходит на основе данных предоставляемых системой учета затрат.

-в-четвертых, результаты деятельности в денежном выражении являются эффективным показателем работы фирмы в состоянии неопределенности.

При внедрении той или иной системы учета затрат и получения релевантной информации в конечном итоге приходят к централизации контроля. Колин Друри и Роберт Каплан<sup>9</sup> в своих работах уделяют большое значение центрам ответственности. Выделяют следующие типы центров ответственности:

- центры расходов и издержек
- центры прибыли
- центры поступлений
- центры инвестиций.

---

<sup>9</sup> Cooper R., Kaplan R. S. Design of Cost Management Systems. 2nd ed. Prentice Hall: Upper Saddle River. 1999. 202 p.

Особое внимание следует уделить центру расходов и издержек. Данный центр ответственности делится на две категории: центр нормативных расходов и центр дискреционных расходов.

Центр нормативных расходов осуществляет контроль нормативных, запланированных издержек и фактических. Хотя менеджеры данного центра не могут напрямую повлиять на показатель выручки, они могут повлиять на данный показатель косвенно - сокращая отклонения от графика производства или сохраняя качество выпускаемого продукта или услуги.

Работа центра дискреционных расходов характеризуется нефинансовыми показателями, в них нет четкой зависимости между плановыми и фактическими количественными показателями. К данным центрам могут относиться отделы маркетинга, инноваций и т.д. Ключевой проблемой, с которой сталкиваются аналитики при оценке работы дискреционных центров - это измерение эффективности расходования выделенных им денежных средств. Одним из способов решения данной задачи может быть внедрение системы сбалансированных показателей (рис.1.1.).



**Рис.1.1. ССП и Управление затратами по видам деятельности.**

Составлено автором.

Целью создания центров ответственности является учет ответственности, а именно, анализ поступлений и затрат по центрам ответственности с целью

своевременного выявления отклонений целевых показателей от фактических и, как следствие, принятие оперативного управленческого решения.

В основу работы центров ответственности положен принцип контролируемости, то есть, ответственность сотрудника ограничивается только теми показателями, на которые он может повлиять. Принципы, опубликованные в докладе Комитета по концепциям и стандартам расходов США в 50-х годах прошлого века, остаются актуальными и по сей день:

- если менеджер может повлиять на цену и расход получаемой услуги, то он может нести ответственность и за все расходы, связанные с этой услугой

- если менеджер не может повлиять на цену получаемой услуги, соответственно он несет ответственность только за количественное отклонение планового расхода от фактического

- если менеджер не может повлиять ни на цену, ни на расход получаемой услуги, то такие расходы для него считаются неконтролируемыми.<sup>10</sup>

Результаты многих исследований показали, что наличие четко поставленных задач и целей мотивирует персонал на достижение более высоких показателей. К. Друри в своей книге «Управленческий и производственный учет пишет» пишет: «Люди работают лучше, когда перед ними поставлена четко заданная цель, которой необходимо добиться, и когда они знают о тех стандартах, на основе которых будет оцениваться их работа».<sup>11</sup>

При определении целевых финансовых показателей в системе учета затрат выделяю три подхода:

- технологически обусловленные цели подразумевают наличие четкой зависимости между исходными затрачиваемыми ресурсами и выпуском продукта.

- исторически обусловленные цели, когда целевые финансовые результаты основываются на ретроспективных данных с учетом неких поправок.

---

<sup>10</sup> American Accounting Association // Accounting and Reporting Standards for Corporate Financial Statements and Preceding Statements and Supplements. 1954. P. 4.

<sup>11</sup> Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: зарубежный учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити - Дана, 2012. 738 с.

Недостаток данного метода состоит в копировании прежних неэффективных методов.

- цели, устанавливаемые на основе переговоров руководителей и подчиненных. При применении данного метода можно избежать информационной асимметричности и сопоставить тактические и стратегические задачи.

### **1.3. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

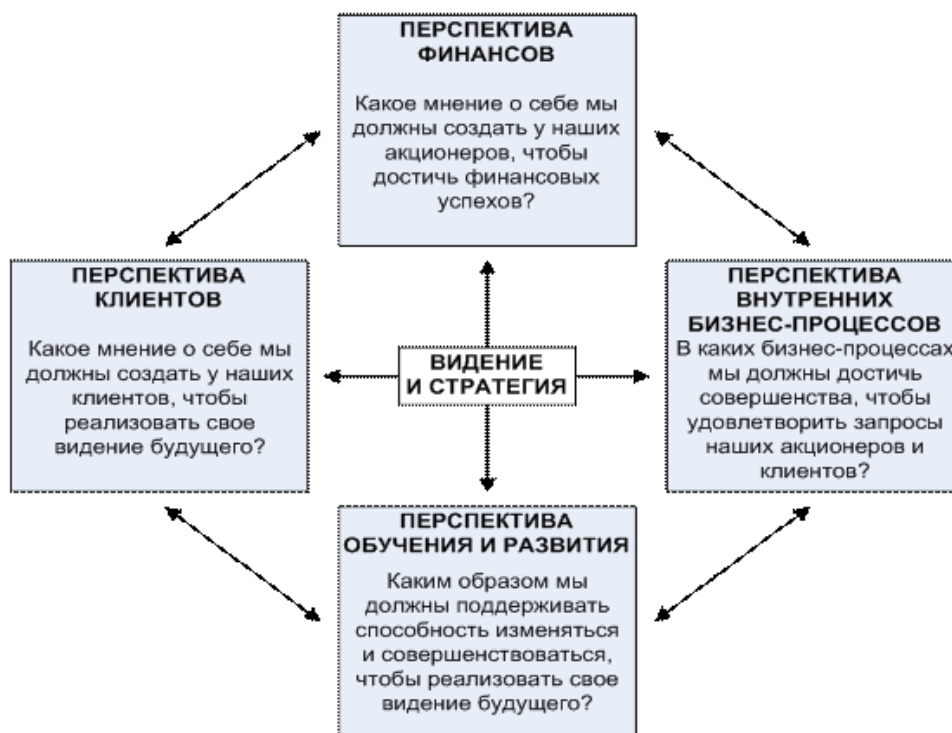
Система сбалансированных показателей включает финансовые и нефинансовые показатели, влияющие на количественное или качественное изменение результатов деятельности по отношению к стратегической цели компании.

По мнению Р. Каплана и Д. Нортон, выбор стратегии организации включает: 1) выбор рынка, который организация планирует обслуживать; 2) выбор клиента; 3) выделение ключевых бизнес-процессов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов; 4) определение индивидуальных и организационных способностей, которые требуются для достижения целей в названных областях.

Методологически система сбалансированных показателей эффективности предусматривает оценку деятельности компании исходя из четырех составляющих: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов; инноваций и обучения.

Фактически ССП позволяет соединить стратегический и операционный уровень управления, а также зоны коллективной и индивидуальной ответственности. ССП обеспечивает баланс между тактическими и стратегическими задачами, между целями и факторами их достижения, а также между финансовыми и нефинансовыми показателями. Не смотря на кажущуюся, на первый взгляд, сложность и многофакторность, система сбалансированных показателей позволяет объединить несколько целей в рамках единой стратегии.

Цели и показатели данной системы также распределяются в соответствии с четырьмя основными составляющими деятельности: финансы, рынки и клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала (рис. 1.2.).



**Рис. 1.2. Сбалансированная система показателей Р. Каплана Д. Нортона**  
Адаптировано по: Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

### **Финансовая составляющая**

Финансовые показатели ССП являются ключевыми индикаторами того правильно ли выбрана стратегия и если да, то насколько эффективно она реализуется. Как правило, в качестве финансовых целевых показателей выбираются чистая операционная прибыль, генерируемый денежный поток, рентабельность капитала или такой неоднозначный показатель как EVA. Иногда в качестве альтернативных финансовых целей компании выбирают не

абсолютные, а относительные финансовые показатели, например, коэффициент рентабельности<sup>12</sup>.

### **Клиентская составляющая**

В блок «Клиенты», как правило, включают показатели, оценивающие конкурентное преимущество компании на том рынке, где она работает. Клиентская составляющая ССП включает целевые показатели, достижение которых, является результатом успешно реализуемой стратегии конкурентного преимущества. К таким показателям можно отнести удовлетворенность клиентов, доля рынка, доля новых или рентабельных клиентов. Кроме того, такой показатель как удовлетворенность клиентов должен формироваться на основе оценки промежуточных показателей, таких как, например, сроки доставки, доля брака и сроки ответа на рекламации и т.д. Клиентская составляющая позволяет компании с помощью реализации стратегии, ориентированной на клиента, достичь целевых финансовых показателей.

### **Составляющая внутренних бизнес-процессов**

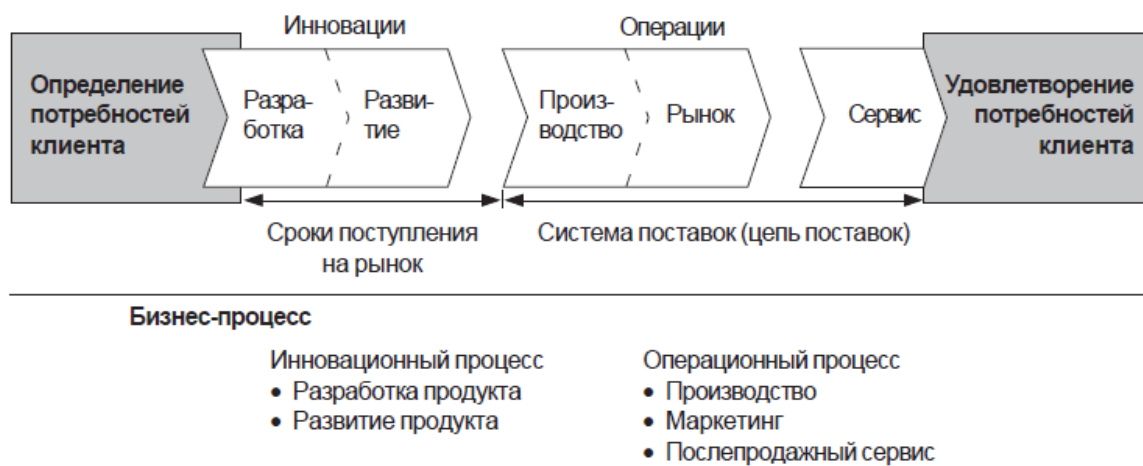
С помощью данной составляющей определяются ключевые бизнес-процессы, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов. Показатели данного блока ССП связаны, как правило, с внедрением научно-технических достижений и инноваций, повышением степени использования всех применяемых ресурсов, учетом внутренних резервов компании.

Важной особенностью ССП является то, что с помощью нее инновационные процессы рассматриваются как неотъемлемая часть внутренних бизнес-процессов (см. рис. 1.3.). Инновационные процессы и длинная цепочка создания стоимости являются для многих компаний более мощными стимулами для достижения финансового успеха, чем краткосрочный операционный цикл. Для таких предприятий способность успешно управлять процессами развития новых продуктов в течение пусть даже нескольких лет или развивать возможности завоевания новых категорий клиентов может оказаться значительно

---

<sup>12</sup> Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью / В.В.Ковалев: учебно-практ. пособие. М : Проспект, 2015. 338 с.

более важной для будущего успеха, чем эффективное управление настоящим операционным процессом.



**Рис. 1.3. Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости.**

Составлено по: Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

### **Составляющая обучения и развития персонала**

Параметры четвертой составляющей состоят из таких показателей как степень удовлетворенности сотрудников компании, текучесть персонала, уровень квалификации персонала, а также наличие определенных умений и навыков, обеспечивающих компании конкурентное преимущество. Данная составляющая позволяет понять насколько успешно происходит каскадирование стратегических целей компании с управленческого на операционный уровень.

Входящие в ССП показатели являются не просто набором финансовых и нефинансовых индикаторов, разделенных на четыре функциональные группы. Сбалансированность системы предполагает наличие причинно-следственных связей между стратегическими целями и измеряющими их показателями компании, которые изображаются в форме стратегических карт.

Достижение целевых нефинансовых показателей, таких как низкий процент брака, короткие сроки доставки, оперативность реакции на претензии и рекламации, гибкая система скидок и условий оплаты часто находят свое



отражение в конкурентном преимуществе и как следствие, достижении компанией финансовых успехов<sup>13</sup>.

В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. ССП увязывает стратегические цели и ключевые показатели эффективности, измеряющие степень их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними.

Происхождение концепции, заложенной в основу системы сбалансированных показателей можно проследить по различным источникам. Одним из предшественников ССП является «Tableau de Bord», инструмент управления во Франции в 1930-х гг., именуемый также «dashboard» и используемый руководителями организаций для достижения целевых показателей деятельности<sup>14</sup>. С тех пор «Tableau de bord» стал довольно популярным во Франции и большинство крупных компаний используют его и сегодня. Однако из-за отсутствия значительного количества переведенной на другие языки литературы, касающейся данной темы, система не получила широкого распространения в других странах<sup>15</sup>. Некоторые французские ученые утверждают, что система сбалансированных показателей, в значительной степени похожа на «Tableau de Bord» (TBD), которая была разработана французскими инженерами на рубеже 20-го века.<sup>16</sup> Хотя они обе основаны на аналогичной философии, подчеркивая связь между финансовыми и нефинансовыми показателями, система сбалансированных показателей и французская TBD отличаются во многих аспектах. Если система сбалансированных показателей

---

<sup>13</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

<sup>14</sup> Bessire D., Baker R. The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis // *Critical Perspectives on Accounting*. 2005. №16. P. 645-664.

<sup>15</sup> Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K., Roos, G. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources // *European Management Journal*. 1999. №17. P. 391-402.

<sup>16</sup> Mohsen S. A Comparative Analysis between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord // *International Business & Economics Research Journal*. 2008. №1. P. 27.

подчеркивает связь между финансовыми и нефинансовыми показателями и делает акцент на стратегической направленности учета, то TDB в большей степени предназначена для решения оперативных вопросов и направлена для управление и контроль производственного процесса.

В начале 1950-х годов в компании General Electric была разработана система ССП-типа, предназначенная для использования в качестве системы управления производством.<sup>17</sup> Разработчики рекомендовали 8 показателей (один финансовый и семь нефинансовых) для измерения производительности General Electric: рентабельность, доля рынка, производительность, лидерство продукта, ответственность, развитие персонала, отношение сотрудников и баланс между краткосрочными и долгосрочными целями.<sup>18</sup> Несмотря на то, что в тот момент систем а сбалансированных показателей не существовала как таковая, четыре показателя можно легко распознать в современной ССП.

Примерно в то же время, в 1954 году немецкий ученый Питер Друкер ввел понятие «Управление по целям» в своей основополагающей работе «Практика управления»<sup>19</sup>. В соответствии с теорией Друкера, работа любого подразделения должна быть направлена на достижение целей всей организации. Таким образом можно отследить первые попытки выравнивания между целями стратегического и индивидуального уровня, которое является ключевой идеей современной системы сбалансированных показателей.

В середине 1960 г. Роберт Энтони предложил, что основу процесса управления предприятием должны составлять стратегическое планирование, оперативное управление и оперативный контроль. Нортон Каплан в своих работах пишет о том, что Робертом Энтони уже тогда была описана роль финансовых и нефинансовых показателей.

---

<sup>17</sup> Hendricks K. The Balanced Scorecard: To Adopt or not to adopt? URL: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-balanced-scorecard-to-adopt-or-not-to-adopt/> (Дата обращения: 10.01.2017).

<sup>18</sup> Kaplan R. Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard. London: Harvard Business School, Harvard University, 2010. 37 p.

<sup>19</sup> Drucker P.F. Controls, control and management, in Management Controls. : McGraw-Hill, 1964. 596 p.

В своей первоначальной форме сбалансированная система показателей являлась результатом исследования ряда компаний в 1990-1991 годах. Целью данного исследования было определить ключевые показатели работы предприятия. На тот период одной из основных проблем систем управления компаниями была их ориентированность на финансовые показатели. Так, в 1990 г. около 50% из 200 опрошенных крупнейших компаний США оценивали результаты своей работы только на основе финансовых показателей.<sup>20</sup> Исследование проводилось аудиторской компанией KPMG во главе с доктором Ноланом Нортоном. Профессор Роберт Каплан из Гарвардской школы бизнеса был участником исследовательской команды как консультант. Результаты исследования превзошли любые ожидания. В 1991 году Р. Экле<sup>21</sup> опубликовал «Манифест измерения производительности» в Harvard Business Review. В этой статье он прогнозировал, что революция измерения показателей работы предприятия будет проходить в ближайшие пять лет, в течение которых традиционные финансовые информационные системы будут заменены нефинансовыми информационными системами. Система сбалансированных показателей стала катализатором данной революции.<sup>22</sup> Особой критике Каплан и Нортон подвергали использование исключительно финансовых показателей при оценке эффективности работы компании. По мнению авторов ССП при таргетировании краткосрочных финансовых результатов компания может неоправданно ограничить финансирование стратегических долгосрочных

---

<sup>20</sup> Баранов И.Н. Оценка деятельности организаций. Подход Р. Каплана и Д. Нортона // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 63–70

<sup>21</sup> Eccles R. G. The performance measurement manifesto // Harvard Business Review. 1991. P. 131-137.

<sup>22</sup> Во время одного из своих обучающих семинаров в Москве Роберт Каплан сказал, что когда задумывалась ССП, то главной идеей было облегчить жизнь топ-менеджеров. Сделать так, чтобы вместо десятков и сотен страниц с подробными, но зачастую бесполезными отчетами, на рабочем столе у руководителя были бы представлены наиболее важные, но в то же время простые и понятные индикаторы успеха, характеризующие как положение дел в настоящем, так и перспективы компании на будущее. Поэтому чем проще и нагляднее будет такая система для руководителя – тем лучше. Замечание это Р. Каплан сделал, отвечая на вопрос российского специалиста, свидетельствующий о том, что он слишком глубоко погрузился в разбор системы и забыл о главном: предназначение ССП – показывать картину в целом.

проектов, которые в будущем могут помочь не потерять или даже увеличить долю компании на рынке. В данном случае речь идет не только о модернизации или капвложениях, но и о НМА, которые могут обеспечить будущий рост. В высоко конкурентной среде финансовые показатели не являются адекватными критериями для оценки правильности существующей стратегии компаний. Ретроспективный анализ на основе финансовых показателей не обеспечивает руководство компании релевантной информацией, необходимой для принятия оперативного решения в данный момент времени. В качестве примера можно привести компанию Херох<sup>23</sup>, которая являлась в середине прошлого столетия лидером на рынке устройств для копирования бумаги. Устройства Херох невозможно было найти в свободной продаже, они предоставлялись производителями в аренду. Выручка компании от аренды, продажи запасных частей и тонеров к устройствам постоянного росла. Однако, качество аппаратов, не сопоставимое с ценой на их обслуживание, часто вызывало нарекания у покупателей. Вместо расходов на улучшение качества аппаратов, руководство компании приняло решение о создании сети по продажам и обслуживанию устройств, тем самым обеспечив компании, в краткосрочной перспективе, дополнительный доход. Очевидно, что, спрос на такие услуги был высок, и вскоре данное подразделение стало приносить существенную прибыль компании. Кроме того, из-за нехватки сервисных специалистов и для обеспечения бесперебойной работы, покупатели были вынуждены покупать запасные аппараты. Таким образом, все традиционные финансовые показатели говорили о высокой эффективности выбранной стратегии. При этом уровень удовлетворенности покупателей был на самом низком уровне. Их желание получить качественный товар по приемлемой цене не было удовлетворено. Поэтому, как только конкурирующие компании предложили аналогичные устройства лучшего качества и по более низкой цене клиенты Херох перешли к

---

<sup>23</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 35-49 с.

ним. Хегох, одна из наиболее успешных компаний США с 1955 по 1975 год, практически разорилась.

### **Следует ли исключать финансовые показатели из ССП?**

Как было отмечено ранее, некоторые критики считают, что менеджеры ориентируясь на достижение краткосрочных финансовых показателей таких как доход на акцию, коэффициент котируемости акции способны манипулировать данными финансовой отчетности в собственных целях. Некоторые исследователи предлагают полностью исключить финансовые показатели при оценке эффективности компании, так как согласно их теории только нефинансовые показатели напрямую влияют на эффективность работы компании.

Однако по мнению авторов ССП Нортон и Каплана<sup>24</sup> регулярные финансовые отчеты и финансовые показатели должны по-прежнему играть значительную роль, напоминая руководству компании, что улучшенные качество, сроки выполнения заказов, производительность и развитие новых продуктов являются средством достижения поставленной цели, но не самой целью. Такие усовершенствования приносят компании выгоду только тогда, когда переносятся в плоскость увеличения объемов продаж, сокращения операционных расходов или более эффективного использования активов. Сбалансированная система показателей должна сохранить акцент на финансовых результатах. В итоге причинно-следственные связи всех ее показателей должны быть привязаны к финансовым целям. Система сохраняет все преимущества, оставляя финансовые показатели как конечные результаты, однако без тех преувеличений и искажений, которые неизбежно возникают, когда исключительный упор делается на улучшение краткосрочных финансовых показателей.

Успех сбалансированной системы показателей не привел к исчезновению ее критиков. Некоторые из них отмечают, что большая часть компаний используют,

---

<sup>24</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. С.35

по-видимому, формальную версию системы, особенно в части оценки нефинансовых показателей, забывая при этом об установлении причинно-следственных связей между рассчитываемыми показателями и целями организации. В результате менеджеры получают возможность манипулировать показателями в личных интересах, добиваясь роста премий и бонусов<sup>25</sup>. Многие исследователи настроены еще более критично по отношению к ССП, доказывая ее внутреннюю противоречивость и отсутствие логики построения и использования. Они объясняют популярность системы литературными талантами ее авторов и преклонением перед авторитетом Р. Каплана и Гарвардской школы бизнеса.<sup>26</sup>

Однако, все больше компаний работают с ССП и понимают, что ее можно использовать для того чтобы:

- Четко формулировать стратегию и прийти к единому мнению.
- Довести стратегию до сведения всех работников компании.
- Согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании.
- Согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами.
- Периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов.
- Создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости. При условии именно такого применения система эффективна.

ССП заполняет тот пробел, который существует в большинстве управленческих систем, - отсутствие обратной связи в вопросах стратегии компании.

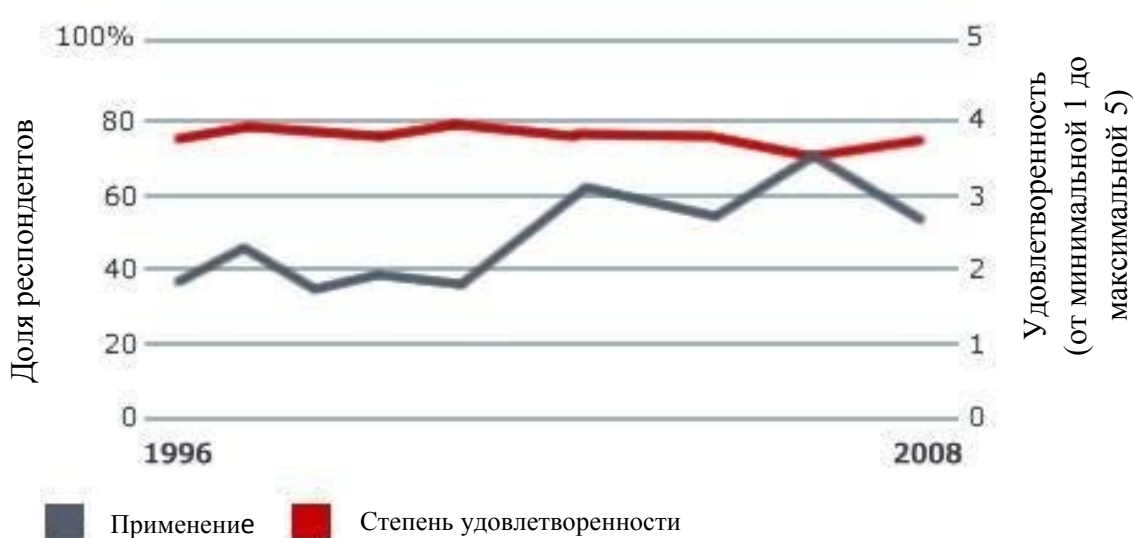
---

<sup>25</sup> Ittner C. D., Larcker D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement // Harvard Business Review. 2003. №81. P. 88–95.

<sup>26</sup> Norreklit H. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard // Accounting, Organizations and Society. 2003. №28. P. 591–619.

Результаты исследования глобального внедрения ССП публикует компания Bain&Company в своем ежегодном отчете «Инструменты управления и методы исследования». Сбор данных был начат в 1996 году, когда 39% респондентов (крупные компании из развитых и развивающихся стран мира) утверждали, что используют ССП. Около пяти лет эта цифра оставалась практически постоянной, а затем выросла до 62% в 2002 году (рис. 1.4.). В целом ССП является одним из инструментов, с самым сильным ростом с момента ее появления в ходе опроса, хотя ее использование несколько снизилось в 2014 году до 38%, при этом прогнозные значения на 2015, по мнению аналитиков Bain&Company были на уровне 65%<sup>27</sup>

Кроме того, данные исследования показали, что наиболее успешно применяют ССП компании, работающие на развивающихся и формирующихся рынках.



**Рис. 1.4. Применение ССП в мире и степень удовлетворенности пользователей.** Составлено по: Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015 // Bain&Company annual report. 2015.

Таким образом, система сбалансированных показателей раздвигает горизонт целей компании далеко за рамки финансовых показателей, дополняя

<sup>27</sup> Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015 // Bain&Company annual report. 2015. P.10

системы финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив.



## ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### 2.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

В поисках новых методов повышения конкурентоспособности в современных условиях рынка для многих предприятий возрастает роль управление затратами на протяжении всей цепочки создания стоимости от разработки продукции до послепродажного обслуживания. За последние несколько десятилетий менялся фокус систем управления затратами (в зависимости от видов деятельности, процессов и т. д.). Следовательно, при сравнении разных систем управления затратами важным показателем является **эффективность систем управления затратами** в разрезе бизнес-процессов (при производстве товаров, услуг): от получения заказа до послепродажного обслуживания.

Проанализировав различные системы управления затратами в настоящий момент можно выделить три ключевых типа систем управления затратами (таблица 2.1.):

*Таблица 2.1.*

#### Классификация систем управления затратами\*

Тип	Особенности и основные характеристики
традиционные или маржинальные системы	Данные системы, или методы калькулирования, основаны на маржинальном подходе при расчете чистой прибыли, когда метод распределения постоянных расходов влияет на сумму чистой прибыли.  Пример: absorption costing и direct costing.
функционально-стоимостные системы	Учет затрат ведется по видам деятельности (бизнес-процессам). Рассчитывается полная себестоимость единицы продукции. Пример: ABC costing.

концепция расчета целевой себестоимости	Вводится понятие целевой себестоимости в условиях существующих ограничений, таких как норма прибыли и цена. Пример: target costing.
---	---

\*Составлено автором.

Также системы управления затратами можно разделить по целям их применения:

- анализ затрат для расчета себестоимости продукции;
- анализ затрат для принятия управленческих решений.

В качестве управляемой подсистемы выступают экономические процессы и явления, связанные с формированием затрат, сами производственные затраты и места их возникновения. Основным различием в действующих системах управления затратами выступают инструменты, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему.

Инструменты в данном случае рассматриваются как совокупность моделей, методов и концепций, используемых для решения поставленных задач (таблица 2.2.).

*Таблица 2.2.*

### **Инструменты управления затратами\***

<b>Инструменты управления затратами</b>		<b>Выполняемые функции</b>				
		<b>Планирование</b>	<b>Учет</b>	<b>Анализ</b>	<b>Контроль</b>	<b>Оптимизация</b>
Инструменты, относящиеся непосредственно к управлению затратами	Direct-costing		v	v		
	Standard-costing	v		v	v	
	Life-cycle costing	v				v
	CVP-analysis			v		
	Activity based costing		v	v		v
	Absorption-costing		v	v		
	Cost-killing					v

Инструменты, частично относящиеся к управлению затратами	Value engineering	v				v
	Economic order quantity	v				v
	Cost-benefit analysis	v				v
Инструменты стратегического управления затратами	Value chain framework	v				v
	Strategic positioning	v				v
	Cost-drivers analysis			v		v
Инструменты-«концепции», берущие начало в японской системе производства	Target-costing	v				v
	Kaizen-costing					v
	Lean manufacturing					v
	Just in time	v	v			v
Инструменты, модульно включающие в себя управление затратами	ERP-systems	v	v		v	
	Budgeting	v	v		v	
	Controlling	v	v		v	
	Balanced scorecard system	v				v
	Business process reengineering					v
Общие методы, используемые в управлении затратами	Benchmarking					v
	ABC-XYZ analysis			v		
	Brainstorming					v

\*Составлено по: Горлова Е.И. Инструменты управления затратами в системе управления предприятием // Экономинфо. 2012. № 17. С. 30.

## **2.2. МНОГОСТОРОННЯЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ VALUE-BASED MANAGEMENT**

М. Портер в своей работе<sup>28</sup> дает определение ключевым факторам влияющим на динамику издержек, их возникновение и объем тех или иных расходов:

- эффект масштаба
- обучение персонала
- схема использования производственных мощностей
- связи и взаимоотношения с поставщиками и покупателями
- интеграция
- расчет времени производства
- дискреционная политика
- местоположение компании
- институциональные факторы.

Для определения эффективности систем управления затратами необходимо рассмотреть конечные показатели эффективности работы фирмы. Можно выделить определенную хронологическая последовательность, в которой выделяются следующие этапы оценки работы фирмы, представленные в таблице 2.3.

Таким образом, в рамках предложенных в таблице 2.3. этапов эволюции подходов к оценке эффективности деятельности можно выделить две основные концепции: традиционную финансово-ориентированная концепция и современную концепция, характеризующуюся многосторонней ориентацией.

---

<sup>28</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 452 с.

Таблица 2.3.

## Эволюция подходов к оценке эффективности\*

Этапы	Объекты исследования и управления	Критерии	Известные модели
1. Учетная модель анализа. Модель Дюпон ( <i>Du Pont Model</i> ) и рентабельности инвестиций ( <i>ROI</i> )	1920-е гг. исследуется бухгалтерская прибыль	Максимизация ROE	Факторный анализ прибыли, рентабельность инвестиций и собственного капитала (ROI, ROE)
2. Концепция денежных потоков. Модель <i>DCF</i>	1950-60 гг. Исследуется текущая стоимость будущих денежных потоков в течении определенного прогнозируемого периода	Критерий эффективности $NPV > 0$ , $IRR > WACC$	Свободный ДП (FCF), Чистая приведенная стоимость (NPV), Внутренняя норма доходности (IRR), средневзвешенная стоимость капитала (WACC)
3. Показатели фондового рынка: прибыль на акцию ( <i>EPS</i> ) и группа рыночных мультипликаторов	1970-е гг. Исследуется EBITDA (операционная прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизации) и рыночная капитализация	Критерий максимизации EBITDA, прибыли	Цена акции к чистой прибыли (P/E), P/B, рентабельность чистых активов (RONA)
4. Сбалансированная система показателей ( <i>Balanced Scorecard – BSC</i> )	1980-90 гг. Текущая стоимость экономических выгод в течении периода прогноза	Критерий максимум акционерного капитала, экономической и учетной прибыли	Множество
5. Стоимостной подход к оценке предприятия ( <i>Value-Based Management</i> )	1980-90 гг. Текущая стоимость экономической прибыли в течении прогнозируемого периода. Управление стоимостью как стратегия создания и развития	Критерий максимум акционерного капитала $EVA > 0$ , потребительской ценности (полезности) и эффективности менеджмента	MVA, EVA, SVA, CFROI

\*Составлено по: Козловская Э.А. Стоимостной подход к управлению инновационным процессом на предприятии: учебник под ред. В. Н. Волковой. М.: Экономика, 2012.

Традиционная финансово-ориентированная концепция управления основана на финансовых показателях, таких как рентабельность привлеченного капитала, рентабельность активов и рентабельность продукции и др. С помощью данных коэффициентов определялись наиболее эффективные направления деятельности, а также необходимость перераспределения внутренних ресурсов для увеличения финансовых результатов.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2002. 258 с.

С конца 1980-х годов происходит переосмысление и развитие традиционной финансово-ориентированной концепции управления в сторону многосторонней ориентации. Смена управленческой парадигмы приводит к тому, что получение прибыли больше не рассматривается в качестве основной цели компании, поскольку максимизации прибыли становится недостаточно для поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ компаний. Новая экономическая теория, основанная на принципах институционализма, утверждает, что субъекты ограниченно рациональны, информация асимметрична, а проведение сделок внутри и вне фирмы порождает транзакционные издержки. В этих условиях прибыль становится не целью, а условной бухгалтерской категорией, варианты расчета которой дают разные значения. Основным измеримым показателем становится долгосрочная стоимость (ценность) фирмы.

Развитие научной мысли можно разделить на два основных направления:

- совершенствование оценки финансовых измерителей, а именно управления, основанного на создании стоимости (*Value-Based Management, VBM*)<sup>30</sup>;
- создание комплексных систем, нацеленных на измерение достижений (*Performance Measurement, PM*)

Целью VBM становится создание информационной базы для стратегических и оперативных решений при помощи показателей, идентифицирующих увеличение или уменьшение стоимости компании (рис. 2.1.)<sup>31</sup>. При этом все инструменты менеджмента подчиняются задаче максимизации рыночной стоимости, процесс принятия управленческих решений также основан на ключевых факторах стоимости. Система показателей

---

<sup>30</sup> Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. 3-е изд. перераб. и доп.; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 554 с.

<sup>31</sup> Степанов Д. Value-Based Management и показатели стоимости. URL: [http://www.cfin.ru/management/finance/value-based\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/value-based_management.shtml) (Дата обращения: 29.11.2016)

управления стоимостью становится базовой управленческой парадигмой, вытесняя традиционные бухгалтерские методы оценки эффективности<sup>32</sup>.



Рис. 2.1. Классификация измерителей в системе VBM

Составлено по: Емельянов А.М., Шакина Е.А. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний // Корпоративные финансы 2008. № 4(8). С. 79-87.

Основные тенденции в развитии VBM-показателей представлены в таблице 2.4<sup>33</sup>.

Таблица 2.4.

#### Основные тенденции в развитии VBM-показателей\*

1 этап: показатели роста	<i>Cash Flow</i> – поток платежей; <i>EPS Growth</i> – рост дохода на одну акцию; <i>EBIT Growth</i> – рост операционной прибыли; <i>Revenue Growth</i> – рост выручки.
2 этап: показатели возврата	<i>ROIC</i> – рентабельность инвестированного капитала; <i>RONA</i> – рентабельность собственных средств; <i>ROCE</i> – рентабельность инвестированного капитала; <i>ROE</i> – рентабельность собственного капитала.
3 этап:	<i>MVA</i> – рыночная добавленная стоимость;

<sup>32</sup> Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 113–132.

<sup>33</sup> Щербакова О. Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции добавленной стоимости // Финансовый менеджмент. 2003. № 3. С. 46-54.

показатели, характеризующие возврат, рост и остаточный доход	<i>RCF</i> ( <i>CVA</i> ) – остаточный денежный поток (добавленная «денежная» стоимость); <i>SVA</i> – акционерная добавленная стоимость; <i>EVA</i> – экономическая добавленная стоимость.
4 этап: показатели, характеризующие возврат, рост, денежный поток.	<i>CFROI</i> – коэффициент отдачи денежного потока; <i>FCF</i> – свободный денежный поток; <i>CCF</i> – капитализированный денежный поток; <i>FCFF</i> – дисконтированный свободный денежный поток.

\*Составлено автором.

В рамках стоимость-ориентированного управления изменениям подвергаются и системы управления затратами. С одной стороны, успех на интернациональных рынках часто определяется низкой величиной затрат. С другой стороны, традиционным инструментом расчета затрат присущи многочисленные недостатки. Данные методы расчета затрат, ориентированы в основном на производственную сферу и используются для оценки эффективности ее работы. Этим методам не хватает ориентированности на создание стоимости компании, ценности для клиента, рассмотрение всего жизненного цикла продукта, на процессный подход к управлению, на рыночную ситуацию.

Система стратегического управления затратами, положенная в основу ССП, исходит из того, что до 90% всей суммы затрат того или иного продукта определяется еще на этапе его разработки. Именно этот факт должен быть основой построения системы управления затратами. Использование традиционных инструментов управления затратами связано в основном с распределением их по учетным объектам, но не с потенциалом снижения затрат.

Я. В. Соколов также считал, что одной из предпосылок появления стратегического управленческого учета является переориентация компаний с традиционной цели максимизации прибыли на наращивание стоимости



бизнеса<sup>34</sup>. Компания, выстраивающая систему управления, ориентированного на стоимость, может использовать следующие инструменты управления затратами:

- Анализ создания ценности для клиента
- Концепция расчета затрат по жизненному циклу продукта
- Концепция расчета целевых затрат (например, target costing)
- Инвестиционные расчеты
- Стратегическое ценообразование;
- Использование показателя EVA (экономическая добавленная стоимость);
- **Система сбалансированных показателей;**

Среди методов, характерных для стратегического управленческого учета присутствует сбалансированная система показателей, которая относится к классу VBM-систем. Полезность данного инструмента для целей управленческого учета в компании подтверждают также Ч. Хорнгрен, К. Друри и др.

Одним из вариантов применения концепции VBM является совместное применение ССП и показателей MVA или EVA.

С точки зрения инвестора, оценивающего стоимость компании в долгосрочной перспективе, дополнительная стоимость компании возникает в том случае, если величина денежного потока компании, дисконтированная по ставке рентабельности капитала, положительная. Эту величину называют рыночной добавленной стоимостью (Market Value Added), MVA<sup>35</sup>.

Следуя логике стоимость-ориентированного управления, компания должна создавать и расширять бизнес-единицы, которые создают дополнительную стоимость, и последовательно отказываются от тех бизнес-единиц, которые не смогут в будущем создавать дополнительную стоимость. Другими словами, в процессе ориентированного на стоимость управления

---

<sup>34</sup> Управленческий учет : учебник для вузов / под. ред. проф. Я. В. Соколова. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. 428 с.

<sup>35</sup> Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепция контроллинга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 268 с.

оказывается целенаправленное воздействие на так называемые факторы создания стоимости (затратообразующие факторы), что позволяет увеличивать стоимость отдельных бизнес-единиц.

В совокупности с рыночной добавленной стоимостью (MVA), EVA используется для принятия решений, связанных с приобретением других бизнесов, продажей приобретенных ранее компаний, вывода на рынок новых продуктов и т.д.<sup>36</sup>

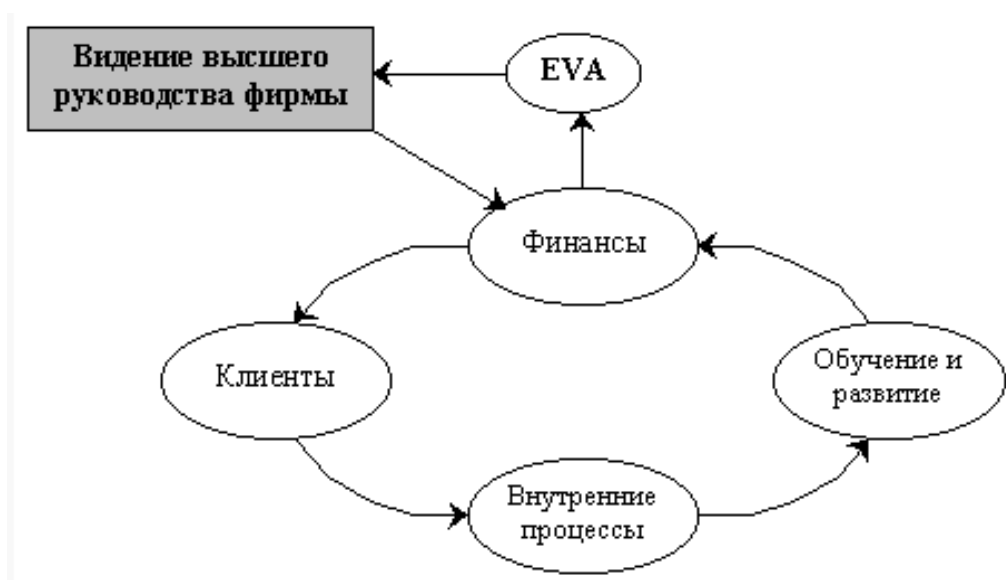
Причин для совместного использования ССП и EVA может быть несколько. ССП и EVA одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, их можно развернуть от корпоративного уровня до уровня подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество ССП состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. EVA имеет другое преимущество – математическую точность, являясь абсолютным показателем. Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. Таким образом, четыре составляющие ССП образуют замкнутый контур с чётко определёнными связями. Мы разделяем позицию Нортон Каплана о том, что включение EVA в финансовую составляющую в качестве базового показателя позволяет превратить ССП из набора полезных, но несколько разобщённых показателей, в систему с чётко выраженным целевым ориентиром<sup>37</sup> (рис. 7). При этом согласимся и с тем, что включение EVA в структуру ССП позволяет исправить один из важнейших недостатков последней – отсутствие единого показателя, отражающего степень эффективности деятельности компании<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Боди З., Мертон Р. Финансы: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 126 с.

<sup>37</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

<sup>38</sup> Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml> (Дата обращения: 09.01.2017)



*Рис.2.2. EVA и ССП.* Составлено по: Каплан Р. С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. С. 83-84.

На наш взгляд, для современных компаний, ориентированных на увеличение стоимости бизнеса при разработке общей стратегии необходимо должное внимание уделять анализу затрат, который сможет помочь достичь преимуществ в конкурентной борьбе, а также сделать стратегические факторы более формализованными и ясными.

### 2.3. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Как было упомянуто в предыдущих параграфах целью VBM является создание информационной базы для стратегических и оперативных решений. К одним из направлений VBM можно отнести концепцию стратегического управления затратами (**Cost Strategic Management, CSM**), которая основывается на анализе трех составляющих: цепочка ценностей, стратегическое позиционирование, факторы определяющие затраты.

Согласно М. Портеру под цепочкой ценностей понимается точка приложения усилия по управлению затратами, а именно «виды деятельности, создающие ценность, на протяжении всего жизненного цикла продукта,

услуги».<sup>39</sup> Здесь акцент делается на процессах происходящих за пределами фирмы, а фирма рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности от исходного сырья до конечного потребителя.

По сравнению с концепцией EVA, у CSM есть важное преимущество. EVA предполагает доведение до максимума добавленной стоимости (разницы между реализацией и затратами на закупку). С точки зрения стратегической перспективы применение концепции EVA вызывает две проблемы – она заканчивается слишком поздно и начинается слишком рано. В то время как CSM позволяет использовать такие преимущества как связи с поставщиками (например, «поставки точно в срок») и клиентами (например, расчет издержек на полный срок службы). Из-за узости взгляда концепции добавленной стоимости компании проигрывают, упуская из виду многие возможности управления затратами.

Согласно SCM роль анализа затрат может значительно меняться в зависимости от того, какой путь конкурентной борьбы выбирает для себя компания. Следствием данного выбора является выбор стратегического позиционирования компании. Под стратегическим позиционированием принято понимать модель анализа затрат, применяемой той или иной фирмой. Согласно М. Портеру компания может выдерживать конкуренцию либо поддерживая низкие затраты (модель лидерство по издержкам), либо предлагая превосходящую конкурентов продукцию (модель дифференциации продукции). Фирма применяющая **модель лидерства по издержкам**, больше уделяет вниманию нормированию затрат. Предприятие, работающее на быстро меняющемся и растущем рынке, большее внимание уделяет **дифференциации продукции**, а тщательное планирование издержек уходит на второй план. В таблице показаны некоторые принципиальные различия двух стратегий в части управления затратами.

---

<sup>39</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 452 с.

Таблица 2.5.

**Различия в управлении затратами, обусловленные различиями в стратегиях.\***

	Основные стратегические акценты	
	Дифференциация продукции	Лидерство на основе затрат («лидерство в издержках»)
Роль спланированных затрат при оценке показателей работы	Не очень важна	Очень важна
Значение гибкого бюджетирования для управления издержками	От умеренного до низкого	От высокого до очень высокого
Ощутимая важность выполнения бюджета	От умеренной до низкой	От высокой до очень высокой
Значение анализа издержек сбыта	Критично для успеха	Часто формально не выполняется
Значение себестоимости продукции в качестве исходной информации при принятии решения об установлении цены	Низкое	Высокое
Значение анализа цен конкурентов	Низкое	Высокое

\*Составлено по: Дж. Шанк и В. Говиндараджан. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб.: Бизнес Микро. 1999.

Что касается, факторов, объясняющих поведение затрат, то в настоящее время в научных публикациях нет единого мнения по данному вопросу. Однако большинство авторов сходятся во мнении, что затратообразующие факторы в общем можно разделить на две категории: структурные и функциональные (таблица 2.6.).<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Управленческий учет : учебник для вузов / под. ред. проф. Я. В. Соколова. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. 428 с.

Таблица 2.6.

**Виды затратообразующих факторов\***

<b>Вид фактора</b>	<b>Варианты</b>
<b>Структурные</b>	Объем инвестиций, опыт, технология, сложность
<b>Функциональные</b>	Вовлеченность рабочей силы, управление качеством, использование мощностей (ресурсов), эффективность планирования производства, использование связей с поставщиками и заказчиками, расчет эффективности инвестиций (проекта).

\*Составлено автором.

При анализе затратообразующих факторов можно сделать следующие выводы:

- объем производства не всегда объясняет динамику затрат;
- функциональные факторы чаще лучше иллюстрируют поведение затрат;
- не все стратегические затратообразующие факторы одинаково важны в любое время.

Таким образом, выявление релевантных затратообразующих факторов может значительно повлиять на эффективность работы фирмы. Данное утверждение лежит в основе модифицированной модели оценки затратообразующих факторов.

### **ГЛАВА 3 МОДЕЛЬ РАСЧЕТА КОЭФФИЦИЕНТА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ «ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ»**

В первой главе подробно была описана проблема несовершенства исключительно финансово-ориентированных систем учета затрат и необходимость дальнейших исследований в данной области. Преимущества системы сбалансированных показателей, также подробно описанной в первой главе, делают ее одним из важнейших методов оценки эффективности работы фирмы. Однако, не смотря на то, что идея концепции стратегического учета затрат (SCM) во многом совпадает с общими принципами ССП, роль учета затратнообразующих факторов и учета затрат в целом в системе Нортон и Каплана практически не определена.

В данной главе автор предлагает модификацию ССП с учетом стратегии лидерства в издержках и апробацию ее на примере строительной-монтажной компании.

#### **3.1. ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ**

По нашему мнению, распределение затратнообразующих факторов по четырем группам ССП позволит восполнить недостаток системного подхода для анализа издержек, необходимого для принятия правильного управленческого решения.

Часто в силу специфики бизнеса и изменений внешней среды компании попадают в ловушку финансовых (количественных) факторов при определении причин возникновения затрат, в то время как снижение себестоимости продукции (услуг) может зависеть от нефинансовых (качественных) показателей.

Многие компании стремятся к снижению общих и административных издержек. Показателем успешности этих действий служит абсолютное значение этих расходов или их процентное отношение к общим расходам или доходам. Если компания принимает решение о снижении издержек, то эта задача должна

быть сбалансирована в ССП такими показателями как потребительский спрос, качество, достижения компании, с тем чтобы общее снижение затрат не оказало негативного влияния на внутренние бизнес-процессы и привлечение ключевых клиентов<sup>41</sup>. На наш взгляд, в этом случае полезной может быть использование модифицированной модели ССП.

Ниже приведена сравнительная таблица 3.1. традиционной и модифицированной ССП, в которой приведены основные изменения, которые предполагается внести при разработке этапов ССП компании, придерживающейся стратегии «лидерство по издержкам».

*Таблица 3.1.*

**Сравнительные характеристики традиционной и модифицированной ССП\***

<b>Общая методика внедрения ССП</b>	<b>Модификация методики внедрения ССП применительно к учету затрат</b>
1 шаг. Согласование стратегии компании.	1 шаг. Согласование стратегии компании.
2 шаг. Четкая формулировка стратегических целей.	2 шаг. Выбор стратегии компании в соответствии с матрицей стадий бизнес-стратегии.
3 шаг. Определение ключевых показателей ССП.	3 шаг. Стратегический анализ изменения операционной прибыли.
4 шаг. Выявление ключевых факторов успеха.	4 шаг. Определение ключевых показателей ССП. Определение бизнес-процессов участвующих в создании цепочки стоимости для анализа издержек.

<sup>41</sup>Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.



5 шаг. Разработка системы показателей для оценки степени достижения стратегических целей.	5 шаг. Разработка системы показателей для оценки степени достижения (коэффициента эффективности) стратегических целей (с учетом затратообразующих факторов).
6 шаг. Составление плана мероприятий по внедрению ССП.	6 шаг. Составление плана мероприятий по внедрению ССП.

\*Составлено автором.

Как видно из данной таблицы все предлагаемые изменения связаны с подробным анализом затрат.

### **Шаг 1. Согласование стратегии компании**

Прежде всего, необходимо отметить, что когда мы говорим ССП, речь идет не просто о новом способе расчета коэффициента эффективности деятельности. Внедрение сбалансированной системы показателей подразумевает переход на принципиально новую систему стратегического управления и контроля, который затрагивает все уровни организации от топ-менеджмента до работников низшего звена. Только при согласованной работе каждого сотрудника возможно будет грамотно построить ССП, ориентированную на долгосрочные стратегические цели организации и адекватно отражающую степень их текущей реализации<sup>42</sup>.

Стратегия в самом широком смысле — это план или модель, определяющая долговременное развитие организации.

Эффективная формальная стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: 1) основные цели (или задачи) деятельности; 2) наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; 3) последовательность основных действий (или программ), направленных на достижение поставленных целей и не

<sup>42</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

выходящих за пределы избранной политики. Поскольку стратегии определяют общее направление действий организации, их нельзя рассматривать как простое выстраивание программ под заранее поставленные цели. Эволюция целей также является неотъемлемой частью формулирования стратегии

Эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность, сбалансированность и сфокусированность. Одни направления являются временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. Некоторые из них требуют больших в удельном отношении ресурсов по сравнению с остальными. Деятельность всех подразделений должна быть скоординирована таким образом, чтобы компания придерживалась избранной стратегии. В противном случае стратегия в целом потерпит неудачу.

## **Шаг 2. Выбор стратегии компании в соответствии с матрицей трех стадий бизнес-стратегии**

Стратегические цели — это конкретно обозначенные и зафиксированные в виде ряда параметров и показателей целевые состояния компании и составляющих ее элементов. Хорошо разработанная стратегия включает описание текущего положения компании и желаемую цель. Стратегические задачи должны быть понятными, реально достижимыми и измеримыми. Стратегия не должна быть излишне детализированной.

При всей неоспоримой важности качественных показателей финансовая составляющая ССП является главным ориентиром при определении параметров и задач остальных трех составляющих.<sup>43</sup>

В таблице 3.2. показана матрица трех стадий бизнес-стратегии и трех финансовых направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов. Соответственно, при разработке стратегии необходимо определиться со стадией или этапом жизни, на котором находится бизнес-единица или компания, для которой разрабатывается ССП. Под стадией бизнес-

---

<sup>43</sup> Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.

стратегии понимается определенный этап «жизни» предприятия. В данном случае период существования предлагается разделить на три этапа: рост, устойчивое состояние, «сбор урожая». На различных стадиях развития значимость отдельных показателей изменяется в зависимости от выбранной стратегии.

*Таблица 3.2.*

**Показатели стратегических финансовых направлений\***

<b>Стадия</b>	<b>Вид финансовой стратегии</b>		
	Наращивание выручки и увеличение доли рынка	<b>Увеличение эффективности и сокращение издержек</b>	Использование имеющихся активов
<b>Сбор «урожая»</b>	Показатель роста выручки. Показатель доли в прибыли новых клиентов или продуктов.	Показатель выручки, качества продукции и уровня квалификации персонала.	Рентабельность инвестиций (в том числе НИОКР). Рентабельность активов.
<b>Устойчивое состояние</b>	Доля ключевых клиентов. Перекрестные продажи. Рентабельность клиентов.	Себестоимость собственной продукции по сравнению с себестоимостью продукции конкурентов. Сокращение не капитализируемых расходов. Доля косвенных издержек (постоянных расходов) в себестоимости.	Коэффициент текущей ликвидности. Рентабельность активов. Рентабельность инвестированного капитала.

<b>Рост</b>	Рентабельность продукта. Рентабельность клиента. Процент неприбыльных клиентов.	Себестоимость единицы. Качество по сравнению с конкурентами. Эффективность использования ресурсов.	Окупаемость. Производительность.
-------------	---	--	-------------------------------------

\*Составлено автором.

### Шаг 3. Стратегический анализ

В традиционной ССП третий шаг предполагает определение ключевых аспектов деятельности компании, для которых будут разрабатываться стратегические карты. Исходная модель Нортон и Каплана содержит четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов компании, обучение и развитие (таблица 3.3.).

*Таблица 3.3.*

#### Ключевые аспекты системы сбалансированных показателей\*

Проекция	Ключевой вопрос
<b>Финансы</b>	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
<b>Клиенты</b>	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>	Какие бизнес-процессы стратегически важны?
<b>Обучение и развитие</b>	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

\*Составлено по: Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

В модифицированной модели ССП предполагается «раскладывать» по её основным затратообразующим факторам, влияющим на создание дополнительной ценности для клиентов и собственников.

Кроме того, для составления предлагаемой ССП требуется определить с помощью факторного анализа, описанного далее, какая доля изменения показателя операционной прибыли в отчетном году по сравнению с предыдущим стала результатом осуществления стратегии «лидерство в издержках». Для этого необходимо провести анализ влияния трех основных компонентов: роста, увеличения цен и повышения эффективности.

Для проведения стратегического анализа могут использоваться некоторые методы, которые адекватны не только для компании в целом, но и для любого ее подразделения, продукта или проекта. К таким методам относятся SWOT-анализ, анализ разрывов, факторный анализ. В данной работе предполагается использовать модель факторного анализа.

Факторный анализ — один из механизмов экспертной оценки эффективности конкретного бизнеса и отдельных ключевых аспектов этой эффективности. Он позволяет сравнивать различные значения показателей в ситуациях, когда одновременно существуют много критериев, по которым можно проводить такое сравнение. Факторный анализ позволяет, с одной стороны, перевести сравнение в область количественных оценок, а с другой стороны, определяет основные причины отклонений. По результатам факторного анализа можно понять, какие области бизнеса стоит развивать, чтобы добиться конкурентного преимущества.

Традиционно рейтинг при факторном анализе рассчитывается по следующей формуле:

$$R = k_1 * X_1 + k_2 * X_2 + \dots + k_n * X_n,$$

где  $X_i$  — соответствующее моменту времени значение конкретного показателя  $X_i$  ( $i = 1, \dots, n$ );  $R$  — итоговый рейтинг успеха на эту дату;  $k_1, k_2, \dots, k_n$

— вес параметра в интегральной оценке успеха;  $n$  — количество показателей, из которых складывается интегральная оценка.

Этот метод базируется на предположении, что успех компании определяется несколькими ключевыми факторами (ключевыми показателями эффективности деятельности), причем каждый из них имеет свой вес: чем важнее показатель, тем он больше. Очевидно, что количество ключевых показателей ограничено.

Подобная система коэффициентного факторного анализа широко применяется в рейтинговой оценке компаний.

Обычно при проведении факторного анализа осуществляют следующие действия:

- определяют набор критериев, по которым будет проводиться сравнение;
- определяют вес каждого критерия (или расставляют их в порядке приоритетов);
- определяют оценку каждого показателя;
- подсчитывают взвешенную оценку путем перемножения веса и оценки показателя;
- сравнивают средневзвешенные оценки между собой и анализируют причины, по которым они отличаются.

#### **Шаг 4. Определение ключевых показателей и бизнес-процессов участвующих в создании цепочки ценности для анализа издержек.**

Согласно предлагаемой модификации ССП на данном этапе происходит анализ цепочки ценностей.

Предприятие может поддерживать конкурентное преимущество на базе лидерства в издержках<sup>44</sup>. Однако, в соответствии со стратегическим управлением затратами (SCM) минимизация затрат должна осуществляться по максимально возможному количеству звеньев цепочки ценностей. Процессы в ходе хозяйственной деятельности протекают в определенной

---

<sup>44</sup> Управленческий учет : учебник для вузов / под. ред. проф. Я. В. Соколова. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. 428 с.

последовательности, составляя цепь операций, в каждом звене которой продукт или услуга приобретает дополнительную стоимость.

При реализации компанией стратегии лидерства и в издержках для каждого вида деятельности, создающего ценность, ключевыми вопросами являются следующие:

- Возможно ли снизить затраты вида деятельности и сохранить ценность (доходы) постоянными?
- Возможно ли увеличить ценность (доходы) на этой стадии, поддерживая неизменный уровень затрат?
- Возможно ли уменьшить активы в этом виде деятельности, поддерживая постоянными затраты и доходы?<sup>45</sup>

Как и в системе Нортон-Каплана в модифицированной ССП применительно к учету затрат каждый выбранный показатель будет принимать два различных значения – целевой и фактический.

Фактическое значение считается на основе данных управленческого учета компании. В случае, если какой-то из вошедших в ССП бизнес-процессов ранее не происходил в компании, фактическое значение будет равно нулю.

Целевое значение – это то значение, которое задается в ССП.

**Шаг 5. Разработка системы показателей для оценки степени достижения стратегических целей с учетом затратнообразующих факторов.**

Пятый шаг будет выполнен, когда будут определены показатели для всех выбранных на 4-ом шаге бизнес-процессов. В результате, будет получен целый спектр показателей, характеризующих эффективность работы компании.

В традиционной ССП к данному шагу также относят установление причинно-следственных связей между показателями для построения стратегической карты.

---

<sup>45</sup> Шанк Джон К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. 288 с.

## Шаг 6. Составление плана мероприятий по внедрению ССП.

На основании составленной стратегической карты компания принимает решение о том, какие меры на операционном и управленческом уровне должны быть приняты для достижения каждого целевого показателя ССП, а также определяются лица, в границах ответственности которых находятся данные показатели ССП.

### 3.2. АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ ДЛЯ РАСЧЕТА КОЭФФИЦИЕНТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИИ ССП

Анализируемая компания «LSG» специализируется на строительстве, проектировании и монтаже промышленных объектов целлюлозно-бумажной промышленности и энергетики.

Масштабы деятельности – среднее предприятие, свыше 250 сотрудников, несколько объектов (участков) в разных регионах России.

Имеются следующие данные о компании «LSG» за два смежных периода (таблицы 3.4. и 3.5.).

Таблица 3.4.

#### Показатели работы компании LSG за два периода (предыдущий и отчетный)\*

Показатель	Предыдущий период	Отчетный период
Количество проданных ч/ч	399 000	420 288
Количество ч/ч, связанных с задержкой срока выполнения работ (исправление брака и пр.)	25 800	50 450
Средняя цена продаж ч/ч, руб.	720	780
Количество основных рабочих, занятых в выполнении работ, чел.	180	199
Заработная плата в час, руб.	330	340
Потери от задержки срока, исправления брака и пр., руб.	8 514 000	17 153 000
Количество основных рабочих (производственный потенциал), чел.	200	250



Накладные (переменные) расходы, руб.	28 600 000	34 700 000
Накладные расходы на единицу (ч/ч), руб.	72	83
Количество клиентов, шт.	20	20
Условно постоянные расходы в млн., руб.	12 800 000	13 080 000
Постоянные расходы на единицу (ч/ч), руб.	32	31
Число работников занятых на вспомогательных производствах**, чел.	14	18
Расходы (за вычетом расходов на оказание услуг на сторону) вспомогательных производств, руб.	1 000 000	4 500 000
Затраты на одного работника вспомогательного производства, руб.	71 429	250 000

\*\* здесь отдел проектирования, метрологии, транспортный, снабжения.

\*Составлено автором.

Таблица 3.5.

### Данные об операционной прибыли компании LSG, руб.\*

Показатель	Предыдущий период	Отчетный период
Выручка	287 280 000	327 824 640
Затраты на заработную плату основных рабочих (включая налоги на заработную плату)	131 670 000	142 897 920
Накладные расходы	28 600 000	34 700 000
Постоянные расходы	12 800 000	13 080 000
Расходы вспомогательных производств	1 000 000	4 500 000
Потери от просрочки	8 514 000	17 153 000
Итого затрат	182 584 000	212 330 920
Операционная прибыль	104 696 000	115 493 720
Увеличение операционной прибыли	10 797 720	

\*Составлено автором.

Известно также следующее:

1) Общепроизводственные расходы - это все производственные затраты, за исключением ФОТ основных рабочих, командировочных расходов, а также основных материалов, предусмотренных сметным расчетом.

2) Затраты на вспомогательные производства могут частично компенсироваться доходами полученными данными производствами от за услуги, оказанные сторонним компаниям.

3) За рассматриваемый период не было существенного изменения в структуре активов и инвестиций.

На основе матрицы трех-бизнес стратегий, описанных в шаге 2, определено, что компания находится в стадии роста и с учетом выбранной стратегии «Увеличение эффективности и сокращение издержек» финансовые показатели компании существенно зависят от себестоимости продукции (услуг). Для компании LSG – единицей продукции является стоимость чел/часа.

В данном случае цель анализа – определить какая доля увеличения показателя операционной прибыли в отчетном году по сравнению с предыдущим стала результатом осуществления **стратегии лидерства в издержках**. Для необходимо провести анализ влияния трех основных компонентов: **роста, изменения цен и повышения эффективности**.

*Компонент роста* позволяет оценить какая часть изменения операционной прибыли получена в результате увеличения объема продаж. Она определяется как разность между увеличением выручки и увеличением общей суммы затрат в результате продаж большего количества единиц (ч/ч).

Предполагается, что других изменений не было, т.е. цены продаж, цены на материалы и производительность в отчетном году оставались на уровне базисного периода.

Влияние компонента роста объема продаж на выручку определяется следующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Влияние компонента} \\ \text{роста объема} \\ \text{продаж на выручку} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Кол-во единиц,} \\ \text{проданное в} \\ \text{отчетном периоде} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Кол-во единиц,} \\ \text{проданное в} \\ \text{базисном периоде} \end{array} * \begin{array}{l} \text{Цена в} \\ \text{базисном} \\ \text{периоде} \end{array}$$

$$(420\,288 - 399\,000) * 720 = 15\,327\,360,00 \text{ руб.}$$

Таким образом, в результате увеличения продаж на 21 288 человеко-часов выручка увеличилась на 15 327 360,00 руб.

Что касается влияния *компонента роста* на увеличение затрат, то увеличение объема затрат, вызванное увеличением объемов производства равно сумме на которую возросли бы затраты в отчетном году при условии:

- 1) Сохранения соотношения между затратами и результатами на уровне базисного периода
- 2) Сохранения входных цен (зарплата рабочих, материалы, налоги на ЗП) на уровне базисного периода

$$\begin{array}{l}
 \text{Влияние} \\
 \text{компонента} \\
 \text{роста} \\
 \text{объема} \\
 \text{продаж на} \\
 \text{затраты}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Входные} \\
 \text{цены} \\
 \text{базисного} \\
 \text{периода}
 \end{array}
 *
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическое количество} \\
 \text{ресурсов, потребленное в} \\
 \text{базисном периоде при объеме} \\
 \text{выпуска отчетного года, при} \\
 \text{сохранении соотношения между} \\
 \text{затратами и результатами на} \\
 \text{уровне базисного периода}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическое} \\
 \text{количество} \\
 \text{ресурсов,} \\
 \text{потребленное} \\
 \text{в базисном} \\
 \text{периоде}
 \end{array}$$

Расчеты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6.

### Определение влияния компонента роста объема продаж на величину затрат при темпе роста ок. 5%\*

Показатель	Расчеты				
Затраты на заработную плату основных рабочих (вкл налоги на зп)	21 288,00	x	330	=	7 025 040,00
Накладные расходы	30 125 906,77	-	28 600 000	=	1 525 906,77
Постоянные расходы	12 800 000,00	-	12 800 000	=	-
Расходы вспомогательных производств	1 000 000,00	-	1 000 000	=	-
Потери от просрочки	1 376,52	x	330	=	454 250,71
Итого влияние роста объема продаж на затраты					9 005 197,47

\*Составлено автором.

Таким образом, общее увеличение операционной прибыли за счет компонента увеличение темпов роста объема:

Влияния компонента роста на выручку	15 327 360,00
Влияния компонента роста на величину затрат	-9 005 197,47
Совокупное увеличение операционной прибыли за счет компонента роста	6 322 162,53

*Компонент изменения цен* позволяет определить, какая доля роста операционной прибыли обусловленная изменением цен: входных и продажных

– за рассматриваемый период. Этот компонент определяется как разность между величиной изменения продажных цен и величиной изменения входных цен.

Влияние компонента изменения цен на выручку рассчитывается по формуле

$$\begin{array}{l} \text{Влияние} \\ \text{компонента} \\ \text{изменения} \\ \text{цен на} \\ \text{выручку} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Фактическое} \\ \text{кол-во} \\ \text{единиц,} \\ \text{проданных в} \\ \text{отчетном} \\ \text{году} \end{array} * \begin{array}{l} \text{Цена продаж отчетного} \\ \text{периода} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Цена} \\ \text{продаж} \\ \text{базисного} \\ \text{периода} \end{array}$$

$$(780-720) * 420288 = 25\,217\,280,00 \text{ руб.}$$

Влияние компонента цен на величину затрат рассчитывается по формуле

$$\begin{array}{l} \text{Влияние} \\ \text{компонента} \\ \text{цен на} \\ \text{величину} \\ \text{затрат} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Фактическое} \\ \text{количество ресурсов} \\ \text{потребленное базисном} \\ \text{периоде с учетом} \\ \text{объема отчетного} \\ \text{периода} \end{array} * \begin{array}{l} \text{Входные цены} \\ \text{отчетного} \\ \text{периода} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Входные} \\ \text{цены} \\ \text{базисного} \\ \text{периода а} \end{array}$$

Расчеты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7.

### Определение влияния компонента цен на величину затрат при темпе роста ок. 5%\*

Показатель	Расчеты				
Затраты на заработную плату основных рабочих (вкл налоги на зп)	10,00	x	420 288	=	4 202 880,00
Накладные расходы	10,88	x	420 288	=	4 574 093,23
Постоянные расходы	12 800 000,00	-	12 800 000	=	-
Расходы вспомогательных производств	1 000 000,00	-	1 000 000	=	-
Потери от просрочки	10,00	x	27 177	=	271 765,17
Итого влияние компонента цен на затраты					9 048 738,41

\*Составлено автором.

Общее увеличение операционной прибыли за счет компонента цен:

Влияния компонента цен на выручку 25 217 280,00

Влияния компонента цен на величину затрат -9 048 738,41

Совокупное увеличение операционной прибыли

за счет компонента роста 16 168 541,59

Анализ изменения цен показывает, что увеличение цен на продукцию нивелирует увеличение входных цен.

*Компонент повышения эффективности* показывает, насколько увеличивается операционная прибыль за счет более экономного расходования средств. Высокое положительное значение компонента эффективности будет выражаться в способности компании произвести заданное количество продукции с более низкими затратами. При расчете этого компонента используют входные цены на ресурсы на уровне отчетного года.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Компонент} & & & & \text{Фактическое} & & \\ \text{повышения} & = & \text{Входные цены} & * & \text{кол-во} & - & \text{Фактическое кол-во} \\ \text{эффективности} & & \text{отчетного} & & \text{ресурсов за} & & \text{ресурсов в базисном} \\ & & \text{периода} & & \text{отчетный} & & \text{периоде при объеме} \\ & & & & \text{период} & & \text{отчетного} \end{array}$$

Расчеты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8.

### Определение влияния компонента эффективности\*

Показатель	Расчеты				
Постоянные расходы	13 080 000,00	-	12 800 000	=	280 000,00
Расходы вспомогательных производств	4 500 000,00	-	1 000 000	=	3 500 000,00
Потери от просрочки	23 273,48	x	340	=	7 912 984,12
Итого влияние компонента эффективности на затраты					11 692 984,12

\*Составлено автором.

В таблице 3.9. представлена в обобщенном виде информация влиянии на изменение операционной прибыли компании LSG всех компонентов: роста объемов производства, изменения цен и повышения эффективности. Как правило компании успешно реализующие стратегию лидерства в издержках имеют высокие положительные значения компонентов эффективности и рост, а компании, успешно дифференцирующие свою продукцию – высокие положительные значения компонентов изменения цен и роста.

В приведенном примере рост значения операционной прибыли компании LSG был обусловлен двумя факторами – увеличением объемов продаж и изменения цен. Компании LSG не удалось в достаточной мере повысить показатель эффективности, что привело к значительному снижению

операционной прибыли. Если бы компания провела анализ причин значительного увеличения потерь рабочего времени и превышения над сметными накладных расходов, данного влияния удалось бы избежать.

Таблица 3.9.

**Влияние на изменение операционной прибыли компании LSG всех компонентов: роста объемов производства, изменения цен и повышения эффективности**

	Данные Отчета о финансовых результатах базисного периода	Влияние компонента			Данные Отчета о финансовых результатах отчетного периода
		роста продаж на выручку и затраты в отчетном году	изменения цен на выручку и затраты в отчетном году	повышения эффективности на выручку и затраты в отчетном	
<b>Выручка</b>	287 280 000	15 327 360	25 217 280	-	327 824 640
<b>Затраты</b>	- 182 584 000	- 9 005 197	- 9 048 738	- 11 692 984	- 212 330 920
<b>Операционная прибыль</b>	104 696 000	6 322 163	16 168 542	- 11 692 984	115 493 720

\*Составлено автором.

Дальнейший анализ влияния компонентов роста, изменения цен и эффективности на операционную прибыль следует проводить в рамках ССП, где учитываются также внешние факторы (финансовые и нефинансовые), к которым относят такие как общая экономическая ситуация и успех реализации стратегии, выбранной компанией.

Для этого потребуется дополнительная информация предположим, что рынок увеличился на 3% за рассматриваемый период. Соответственно, только 2% из 5% общего роста относится к результатам реализации стратегии компанией «лидерство в издержках».

Посмотрим каково влияние на операционную прибыль общепромышленных факторов.

Далее рассчитаем увеличение операционной прибыли за счет роста рынка (таблица 3.10.).

Таблица 3.10.

**Увеличение операционной прибыли за счет роста рынка\***

Влияние компонента роста продаж на выручку и затраты в отчетном году	Общий рост в ед.	Доля роста объема за счет роста рынка 3%	Доля роста объема за счет реализации стратегии лидерства в издержках 2%	Увеличение операционной прибыли за счет роста рынка*
6 322 163	21 288	12 772,80	8 515	3 793 298

\* Составлено автором.

Рассмотрим влияние на операционную прибыль дифференциации продукта (таблица 3.11.).

Таблица 3.11.

**Влияние на операционную прибыль дифференциации продукта\***

Повышение ОП за счет повышения цен	8 405 760
Снижение ОП за счет повышения входных цен	- 9 048 738
Повышение ОП за счет дифференциации продукта	- 642 978

\* Составлено автором.

И наконец, проанализируем влияние на операционную прибыль стратегии лидерства в издержках (таблицы 3.12. и 3.13).

Таблица 3.12.

**Влияние на операционную прибыль стратегии лидерства в издержках\***

Компонент эффективности	- 11 692 984
Влияния решения о повышении цен	16 811 520
Рост вызванный повышением эффективности и решением о повышении цен	2 528 865
Увеличение операционной прибыли	7 647 401

\* Составлено автором.

Таким образом, в результате реализации стратегии лидерства в издержках компании удалось увеличить операционную прибыль на 7 647 401 руб.

Подводя итоги факторного анализа операционной прибыли компании LSG за рассматриваемый период, можно прийти к следующим выводам.

Таблица 3.13.

**Влияние операции по реализации стратегии на операционную  
прибыль\***

Увеличение операционной прибыли за счет роста рынка	3 793 298	35%
Влияние на операционную прибыль дифференциации продукта	- 642 978	-6%
Влияние на операционную прибыль стратегии лидерства в издержках	7 647 401	71%
Общее увеличение операционной прибыли	10 797 720	100%

\* Составлено автором.

Итак, значительную роль (71%) в общем увеличении операционной прибыли в отчетном году сыграла успешная реализация выбранной стратегии “Увеличение эффективности и сокращение издержек”.

Таким образом, ССП дает руководству компании незаменимый инструмент управления, переводящий видение стратегии компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития компании.

Используя ССП, менеджеры получают ответы на основные вопросы: за счет чего компания создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в ее деятельности, каков уровень квалификации персонала и применяемых технологий.

В таблице 3.14. представлена ССП компании LSG. В начале отчетного периода компания устанавливает четкие цели, детально разрабатывает показатели, планирует, какие действия следует предпринять для достижения этих целей, и определяет плановые значения показателей. Плановые значения нефинансовых показателей определяются на основе соответствующих показателей конкурентов. Они отражают уровень деловой активности, необходимый для удовлетворения потребностей покупателя, обеспечения устойчивых позиций по отношению к конкурентам и достижения поставленных финансовых целей. Графа 4 заполняется по окончании отчетного года, что позволяет сравнить планируемые и реально достигнутые показатели.

В рамках финансового блока осуществляется оценка прибыльности компании. Поскольку ключевыми целями стратегии является минимизация



издержек и рост объема продаж, то при анализе финансового аспекта важно выявить долю операционной прибыли, которая представляет собой результат сокращения затрат и увеличения объема продаж соответственно.

В рамках блока «Клиенты» используются такие составляющие как доля рынка, уровень удовлетворенности клиентов.

Таблица 3.14.

ССП компании со стратегией "лидерство в издержках"*				F	H	d
	Цель	Показатель	Действие компании	Фактическое значение (F)	Целевое значение (H)	Важность значения (d)
	1	2	3	4	5	6
Финансы	Повышение рыночной стоимости компании	Рост ОП за счет повышения эффективности (%)	Управление активами и затратами	2%	5%	0,15
		Доля постоянных издержек на единицу продукции (%)	Анализ драйверов переменных и постоянных затрат	25%	20%	0,2
		Доля заказов, полученных владельцем бизнеса	Повышение известности и референций компании в отрасли	90%	50%	0,1
		Рост ОП за счет повышения объемов продаж (%)	Установление прочных отношений с ключевыми покупателями	2%	5%	0,15
		Увеличение выручки (%)		10%	15%	0,4
Клиенты	Увеличение доли рентабельных клиентов	Доля выручки (%)	Установление прочных отношений со стратегически важными клиентами	5%	10%	0,47
	Увеличение удовлетворенности покупателей	Уровень удовлетворенности покупателей	Положительные отзывы и благодарственные письма	95% высший бал за качество	95% высший бал за качество	0,2
	Повышение отдачи от активов, снижение издержек от простоя	Показатель коэффициента РА	Повышение рентабельности активов	10%	15%	0,33
Бизнес-процессы	Повышение эффективности	Доля незадействованных ресурсов и потенциала	Выявление причин отклонений	15%	15%	0,23
		Отклонение от бюджета (%)		2%	10%	0,1
		Превышение реальных расходов над сметными расходами(%)		2%	10%	0,35
	Сокращение сроков производства работ	Отклонение от графика	Реинжиниринг бизнес-процесса	0%	12%	0,32
Обучение и рост	Повышение уровня управления процессами	Доля работников, прошедших аттестацию и повышение квалификации	Программы повышения квалификации	20%	20%	0,2
	Согласование целей организации и работников	Уровень удовлетворенности работников	Участие работников в принятии решений. Стимулирующие меры	99% ставят высший бал	99% ставят высший бал	0,5
	Снижение "текучести" кадров	Доля сотрудников со стажем работы в компании более 3-х лет	Меры по мотивации персонала	90%	90%	0,3

\*Составлено автором.

В результате, представляется возможным оценить эффективность реализации организацией стратегии «лидерство в издержках». Такой подход позволяет рассчитать общий показатель эффективности реализации стратегии как взвешенную сумму степеней достижения тех или иных показателей.

Соотнесение фактических и целевых значений показателей бизнес-процессов позволяет оценить текущую эффективность деятельности компании с помощью коэффициента  $R$ , который, как правило, должен быть теоретически не больше единицы:

$$R \leq 1.$$

Данный факт экономически обоснован, так как на практике достижение целевых значений по всем показателям одновременно возможно только теоретически. Это возможно, только в том случае, когда, либо допущены ошибки при расчете целевых значений показателей, либо в случае намеренного занижения менеджментом данных значений.

$$R = k_1 * S_1 + k_2 * S_2 + k_3 * S_3 + k_4 * S_4$$

$R$  = коэффициент эффективности реализации организацией стратегии «лидерство в издержках»

$k$  = уровень значимости показателя бизнес-процесса

$S$  = степень эффективности бизнес-процесса

Исходя из важности того или иного показателя для компании экспертной оценкой менеджмента определяется значимость показателя ( $k$ ). Необходимым условием выполнения данного равенства является:

$$k_1 + k_2 + k_3 + \dots + k_n = 1$$

Сумма степеней значимостей показателей бизнес-процесса должна быть равна единице.

Степень эффективности каждого бизнес-процесса в рамках ССП рассчитывается по формуле

$$S_1 = d_{1.1} * F_{1.1}/H_{1.1} + d_{1.2} * F_{1.2}/H_{1.2} + \dots + d_{1.n} * F_{1.n}/H_{1.n}$$

$S$  – степень эффективности бизнес-процесса (одного из четырех согласно ССП);

$d$  – важность (доля) показателя;

$F$  – фактическое значение показателя;

$H$  – желаемое значение показателя.

Аналогично для выполнения равенства необходимо, чтобы

$$d_1 + d_2 + d_3 + \dots + d_n = 1$$

Это позволяет дать количественную оценку важности показателя, выраженную в сотых долях.

Далее проведена оценка степени реализации стратегии «лидерство в издержках» по предложенному методу на примере компании «LSG». Данные о фактических и целевых значениях показателей бизнес-процессов были представлены выше в таблице 3.14.

Согласно алгоритму расчета коэффициента  $R$  при расчете степени эффективности показателей бизнес-процесса необходимо определить в процентах отношение фактических и целевых показателей. Затем путем математических преобразований определить важность (долю) каждого показателя каждого бизнес-процесса в отдельности.

Далее необходимо рассчитать суммарную степень каждого бизнес-процесса компании «LSG». Одновременно следует оценить уровень значимости каждого бизнес-процесса для компании в целом.

В результате коэффициент текущей эффективности деятельности компании «LSG» будет равен:  $R=0,41$  (расчеты представлены в Приложении).

Данный показатель необходимо сопоставить с целевым коэффициентом эффективности Компании «LSG». Допустим он был определен как  $R=0,60$ . Следовательно целью компании является повышение эффективности реализации стратегии. Следует отметить, что в данном случае необходимо провести анализ отклонений показателей внутри каждого бизнес-процесса и определить по каким показателям отклонения наиболее значимы. Кроме того, необходимо определить какие факторы внешние или внутренние повлияли на полученный результат. Существенное изменение внешних факторов, влияющих

на деятельность компании, скорее всего потребует корректировки целевых показателей.

В заключении хотелось бы отметить, что для получения математического обоснования предложенного метода расчета можно использовать регрессионный анализ, так как в основе предлагаемого метода лежит предположение о том, что эффективность деятельности компании «LSG» находится в зависимости от реализации стратегии «лидерство в издержках».

В третьей главе работы проведена оценка эффективности деятельности методом факторного анализа и модифицированным методом на примере компании «LSG».

С помощью факторного анализа была определена степень влияния эффективности использования ресурсов, а именно целесообразность применения стратегии «Лидерства в издержках» данной компанией. Результаты анализа доказывают тезис о несовершенстве традиционного метода оценки эффективности деятельности, основывающегося исключительно на финансовых показателях. Так компания «LSG» в силу специфики деятельности является одним из примеров ситуаций, в которых необходимо использовать другие критерии эффективности.

В предлагаемом методе в качестве критерия эффективности использовалась степень достижения ключевых показателей в рамках стратегии «лидерства в издержках», которая также соответствует современным тенденциям в достижении конкурентных преимуществ в условиях глобализации, а также предлагает менеджерам принципиально новый взгляд на важность некоторых аспектов их деятельности в организации. Стоит отметить, что применение данного метода на практике связано с некоторыми трудностями в получении информации, необходимой для расчета коэффициента эффективности, поскольку сбор и обработка требуемых данных управленческого учета является достаточно трудоемким процессом. Тем не менее, по мнению автора, данная модель потенциально применима на практике, прежде всего, для

тех компаний, в которые традиционные финансовые коэффициенты не корректно отражают реально происходящие экономические процессы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена совершенствованию методологии финансового и управленческого учета в области оценки эффективности деятельности организации.

Стратегия современного предприятия тесно связана прогнозированием и оценкой эффективности его деятельности. При этом, если раньше оценка результатов деятельности предприятия ограничивалась коэффициентным анализом, то сегодня авторы предлагают множество различных методов и инструментов.

Рассмотрение эволюции концепций эффективности деятельности организации позволило заключить, что большинство методов конца XX – начала XXI века существуют в рамках современной многосторонней концепции управления, предполагающей использование стоимости бизнеса в качестве основного критерия эффективности деятельности организации. Однако оптимального метода оценки эффективности деятельности не существует, все рассмотренные методы имеют свои достоинства и недостатки. Поэтому в данной работе предложена модифицированная модель оценки эффективности деятельности как один из вариантов устранения недостатков некоторых существующих методов.

Предлагаемая модель построена в результате интеграции идей теории стратегического управления затратами М. Портера и системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон. Было сделано предположение о том, что основным фактором эффективности бизнеса в данном случае является степень соответствия ее деятельности стратегии «лидерство в издержках».

Структура модели заимствована из идей сбалансированной системы показателей, однако в модифицированной модели в качестве показателей взяты затратообразующие факторы, как финансовые, так и не финансовые. То есть при построении модели необходимо определить количественные показатели для тех бизнес-процессов компании, которые влияют на затраты. Рассмотрение данных

показателей в совокупности позволяет косвенно оценить общую степень эффективность ее деятельности с точки зрения выбранной стратегии. Таким образом, в рамках модифицированной модели была предложена формула для расчета общего коэффициента эффективности деятельности, положительная или отрицательная динамика которого позволяет сделать вывод о росте или падении эффективности деятельности соответственно.

Считается, что компания достигла успехов в реализации стратегии, если величины анализируемых компонент соответствуют выбранной стратегии.

Таким образом, ССП дает высшему руководству незаменимый инструмент управления, переводящий видение стратегии компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Используя ССП, менеджеры получают ответы на основные вопросы: за счет чего компания создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в ее деятельности, каков уровень квалификации персонала и применяемых технологий, каково их соответствие выбранной стратегии, какие инвестиции нужно осуществить в развитие компании с целью достижения долгосрочных целей организации. В результате использования ССП деятельность компании становится более прозрачной и управляемой.

Для оценки возможностей применения предлагаемой модели на практике были проведены соответствующие расчеты на примере компании «LSG». Данная компания имеет достаточно длинный операционный цикл и низкую скорость оборачиваемости активов. В то время как финансовый анализ деятельности с использованием традиционных финансовых коэффициентов может дать нерепрезентативные результаты, применение модифицированной модели покажет положительную динамику эффективности деятельности компании за анализируемый период.

На основе полученных результатов были сделаны некоторые выводы о достоинствах и недостатках предлагаемой модели оценки эффективности деятельности организации.

Достоинства модели: Позволяет учитывать специфику деятельности компании в ситуации, когда традиционные финансовые коэффициенты не корректно отражают реально происходящие экономические процессы; Структура формулы предлагаемого коэффициента эффективности деятельности позволяет проводить факторный анализ для выявления причин изменения степени эффективности деятельности компании

Недостатки модели: Высокая доля субъективизма при определении значений показателей, а также уровней их значимости; Сбор и обработка требуемых данных управленческого учета является достаточно трудоемким процессом.

В целом можно заключить, что, не смотря на то, что предложенная автором модель не лишена недостатков, она имеет определенный потенциал практического использования. К тому же дальнейшие научные исследования могут способствовать снижению степени субъективизма в получаемых количественных оценках.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апчерч А. Управленческий учёт: принципы и практика: пер. с англ./ под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М.: Финансы и статистика, 2002. 952 с.
2. Асаул А.Н., Никольская Е. Г. Управление затратами в строительстве: учеб. Пособие. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2007. 299с.
3. Баранов И.Н. Оценка деятельности организаций. Подход Р. Каплана и Д. Нортон // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 63–70
4. Боди З., Мертон Р. Финансы: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 126 с.
5. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 576 с.
6. Горлова Е.И. Инструменты управления затратами в системе управления предприятием // Экономинфо. 2012. № 17. С. 30.
7. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: зарубежный учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити - Дана, 2012. 738 с.
8. Ежегодный отчет союза промышленников и предпринимателей о состоянии делового климата в России в 2015 году: доклад / Союз промышленников и предпринимателей. 2016. М., 2016. 68 с.
9. Емельянов А. М., Шакина Е.А. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний // Корпоративные финансы. 2008. № 4 (8). С. 79-87.
10. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения ССП: сборник статей. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 392 с.
11. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. М.: Экономист, 2004. 638 с.
12. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании: Вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 113–132.

13. Ивашковская И.В., Кукина Е.Б., Пенкина И.В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты // Корпоративные финансы. 2010. № 2. С. 103-108.
14. Информационный ресурс, посвященный концепции сбалансированной системы показателей URL: <http://scorecard.ru/> (Дата обращения: 01.02.2017).
15. Каверина О. Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 488 с.
16. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.
17. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.
18. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2002. 258 с.
19. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практ. пособие. М : Проспект, 2015. 338 с.
20. Колесников О. А., Ступин В.Ю. Balanced Scorecard как система стратегического управления // Экономические стратегии. 2006. № 2. С. 140-146.
21. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. 3-е изд. перераб. и доп.; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 554 с.
22. Либерман И.А. Цены и себестоимость строительной продукции. М.: Финансы и статистика, 1997. 238 с.
23. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса: пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2004. 272 с.
24. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 304 с.

25. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета). М.: ИНФРА-М, 2006. 279 с.
26. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. 2003. № 2. С. 66-77.
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 452 с.
28. Редченко К. Эволюция сбалансированной системы показателей URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml> (Дата обращения: 09.01.2017).
29. Самусенко С. А. Показатели эффективности компании: вопросы систематизации и эволюции // Экономические проблемы и решения. 2006. № 5. С. 44-55.
30. Степанов Д. Value-Based Management и показатели стоимости. URL: [http://www.cfin.ru/management/finance/value-based\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/value-based_management.shtml) (Дата обращения: 29.11.2016).
31. Степанов И.С., Шайтанов В.Я. Маркетинг в строительстве. М.: Юрайт, 2002. 343 с.
32. Стоимостной подход к управлению инновационным процессом на предприятии: учебник под ред. В. Н. Волковой. М.: Экономика, 2012. 359 с.
33. Теплова Т. В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика. 2004. № 1. С. 83-103.
34. Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепция контроллинга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 268 с.
35. Управленческий учет : учебник для вузов / под. ред. проф. Я. В. Соколова. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. 428 с.
36. Хорват П., Гляйх Р. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности: пер. с англ. В. Толкач, С. Данишевич, М.: Альпина Паблишер, 2009. 269 с.

37. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 1008 с.
38. Шанк Дж. К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности: пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. 288 с.
39. Щербакова О. Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции добавленной стоимости // Финансовый менеджмент. 2003. № 3. С. 46-54.
40. American Accounting Association // Accounting and Reporting Standards for Corporate Financial Statements and Preceding Statements and Supplements. 1954. P. 4.
41. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, 1987. 160 p. 41. Bessire D., Baker R. The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis // Critical Perspectives on Accounting. 2005. №16. P. 645-664.
42. Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K., Roos, G. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources // European Management Journal. 1999. №17. P. 391-402.
43. Bromwich M. Management Accounting: Pathways to Progress / M. Bromwich, A. Bhimani. Oxford : Butterworth Heinemann, 1994. 280 p.
44. Cockins G. Top 7 Trends in Enterprise Performance Management // IndustryWeek. 2015. July 10 . URL: <http://www.industryweek.com/finance/top-7-trends-enterprise-performance-management> (Дата обращения: 08.01.2017)
45. Cooper R., Kaplan R. Design of Cost Management Systems. 2nd ed. Prentice Hall: Upper Saddle River. 1999. 202 p. 46. Drucker P.F. Controls, control and management, in Management Controls. : McGraw-Hill, 1964. 596 p.
46. Eccles R. G. The performance measurement manifesto // Harvard Business Review. 1991. P. 131-137.
47. Eccles R. G., Pyburn P. J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance // Management Accounting. 1992. №10. P. 41-58.

48. Etzioni A. Modern Organizations. New Jersey : Prentice-Hall, 1964. 120 p.
49. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach . Boston: Pitman Publishing Co, 1984. 279 p.
50. Hendricks K. The Balanced Scorecard: To Adopt or not to adopt? URL: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-balanced-scorecard-to-adopt-or-not-to-adopt/> (Дата обращения: 10.01.2017).
51. Ittner C. D., Larcker D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement // Harvard Business Review. 2003. №11. P. 88-95.
52. Johnson T. H., Kaplan R. S. Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1987. 269 p. 42.
53. Kaplan R. Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard. London: Harvard Business School, Harvard University, 2010. 37 p.
54. Mohsen S. A Comparative Analysis between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord // International Business & Economics Research Journal. 2008. №1. P. 27.
55. Norreklit H. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard // Accounting, Organizations and Society. 2003. №28. P. 591–619.
56. Peters T. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. London: MacmiUan, 1987. 720 p.
57. Rappaport A. Corporate performance standards and shareholder value // Journal of Business Strategy. 1986. № 4. P. 28-38.
58. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015 // Bain&Company annual report. 2015. P.10.
59. Shank J. K. Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993. 281 p.
60. Simmonds K. Strategic Management Accounting // Management Accounting. 1981. № 59. P. 26-29.
61. Smith T. Accounting for Growth. London : Century Business, 1992. 226 p.

62. Stewart G. B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York : Harper Business, 1991. 788 p.
63. Tomkins C., Carr C. Reflection on the Papers on this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting // Management Accounting Research. 1996. № 2. P. 271-280.
64. Weissenrieder F. Value based management: Economic Value Added or Cash Value Added? // Gothenburg Studies in Financial Economics. 1997. №1. P. 42.
65. Young S. D. Economic Value Added: A Primer for European Managers // European Management Journal. 1997. №. 4. P. 335-343.
66. Yuchtman E. System resource approach to organizational effectiveness // American Sociological Review. 1967. №. 6. P. 891-903.

Приложение	ССП компании со стратегией "лидерство в издержках"*			F	H	d		Snn	Sn	k	R	
	Цель	Показатель	Действие компании	Фактическое значение (F)	Целевое значение (H)	Важность значения (d)	Фактическое/ целевое	Степень эффективности показателей бизнес-процесса	Степень эффективности бизнес-процесса в целом	Важность значения	Коэффициент эффективности реализации организацией стратегии «лидерство в издержках»	
	1	2	3	4	5	6		Snn	Sn	k	R	
Финансы	Повышение рыночной стоимости компании	Рост ОП за счет повышения эффективности (%)	Управление активами и затратами	2%	5%	0,15	0,40	0,06	0,26	0,45	0,12	0,41
		Доля постоянных издержек на единицу продукции (%)	Анализ драйверов переменных и постоянных затрат	25%	20%	0,2	-0,25	-0,05				
		Доля заказов, полученных владельцем бизнеса	Повышение известности и референций компании в отрасли	90%	50%	0,1	-0,80	-0,08				
		Рост ОП за счет повышения объемов продаж (%)	Установление прочных отношений с ключевыми покупателями	2%	5%	0,15	0,40	0,06				
		Увеличение выручки (%)		10%	15%	0,4	0,67	0,27				
Клиенты	Увеличение доли рентабельных клиентов	Доля выручки (%)	Установление прочных отношений со стратегически важными клиентами	5%	10%	0,47	0,50	0,24	0,66	0,26	0,17	
	Увеличение удовлетворенности покупателей	Уровень удовлетворенности покупателей	Положительные отзывы и благодарственные письма	95% высший бал за качество	95% высший бал за качество	0,2	1,00	0,2				
	Повышение отдачи от активов, снижение издержек от простоя	Показатель коэффициента РА	Повышение рентабельности активов	10%	15%	0,33	0,67	0,22				
Бизнес-процессы	Повышение эффективности	Доля незадействованных ресурсов и потенциала	Выявление причин отклонений	15%	15%	0,23	1,00	0,23	0,32	0,24	0,08	
		Отклонение от бюджета (%)		2%	10%	0,1	0,20	0,02				
		Превышение реальных расходов над сметными расходами(%)		2%	10%	0,35	0,20	0,07				
	Сокращение сроков производства работ	Отклонение от графика	Реинжиниринг бизнес-процесса	0%	12%	0,32	0,00	0				
Обучение и рост	Повышение уровня управления процессами	Доля работников, прошедших аттестацию и повышение квалификации	Программы повышения квалификации	20%	20%	0,2	1,00	0,2	1	0,05	0,05	
	Согласование целей организации и работников	Уровень удовлетворенности работников	Участие работников в принятии решений. Стимулирующие меры	99% ставят высший бал	99% ставят высший бал	0,5	1,00	0,5				
	Снижение "текучести" кадров	Доля сотрудников со стажем работы в компании более 3-х лет	Меры по мотивации персонала	90%	90%	0,3	1,00	0,3				

\* Веса для каждой группы показателей определены на основе статистической обработки экспертных мнений о степени значимости финансово-экономических критериев при проведении финансово-экономической экспертизы.